

## **Toimintatutkimus Helsingin Jalkapalloklubi ry:n strategiaprosessista**

Timo Muurinen

Opinnäytetyö  
Liikunnan kehittämisen ja johtami-  
sen koulutusohjelma YAMK  
2018



<b>Tekijä</b> Muurinen Timo	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunta – alan kehittämisen ja johtamisen YAMK 2012	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Toimintatutkimus Helsingin Jalkapalloklubi ry:n strategiaprosessista	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 27
<p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli tehdä Helsingin Jalkapalloklubi ry:lle strategia vuosille 2018-2020. Lisäksi tavoitteena oli kuvata seuran strategiaprosessia, arvioida prosessin onnistumista sekä lisätä operatiivisen henkilöstön ymmärrystä strategiasta. Strategiaprosessin avulla arvioitiin myös organisaation toiminnan kehittämistä sekä pohdittiin tulevaisuuden näkymiä.</p> <p>Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää strategiatyön pohjaksi teoriasta, mitä strategia ylipäätään tarkoittaa, miten strategiatyötä muissa yrityksissä tehdään sekä miten seuran nykytilaa voidaan arvioida mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti. Tässä työssä strategiaprosessi nähdään koko henkilöstön yhteisenä ponnistuksena ja tarinana, johon jokainen työntekijä on antanut oman työpanoksensa. Työn pohjana olivat strategian peruskäsitteet; strategia, missio, visio sekä arvot.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus, jonka tavoitteena oli toiminnan tutkiminen sekä havaintojen tekeminen seuran strategiaprosessissa. Tiedonkeruu tapahtui kyselyjen, taustaselvitysten sekä osallistavan havainnoin avulla. Tutkimustapa mahdollisti myös tutkijan aktiivisen roolin strategiaprosessissa sekä työryhmätyöskentelyssä. Seuran strategiaprosessia on arvioitu operatiiviselta henkilöstöltä kerätyn palautteen perusteella, strategiapäivien havainnoilla sekä työryhmien vetäjien kanssa käytyjen palauttekeskustelujen perusteella. Strategiaprosessissa koettiin tärkeäksi operatiivisen henkilöstön sitouttaminen sekä osallistaminen strategiatyöhön ja koko seuran jäsenistön mielipiteiden huomioon ottaminen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Strategia, strategiatyö, strategiaprosessi, seuratoiminta, toimintatutkimus	

<b>Author</b> Muurinen Timo	
<b>Degree programme</b> Degree programme in Sport Development and Management 2012	
<b>The title of thesis</b> Action research of the strategy process of the Helsinki Football Club registered association	<b>Number of pages and appendices</b> 55 + 27
<p>The main goal of this thesis was to make a strategy for Helsinki Football Club registered association for the years 2018-2020. In addition, the focus was to describe the club's strategy process, evaluate the success of the process and to add the operative personnel's knowledge of the strategy. The strategic process was also used to evaluate organizational development and what the future will look like in the organization.</p> <p>The goal of the thesis was to clarify what strategy means, how strategic work is done in other companies, and how to evaluate and review the current state of the club compared to other clubs. In this thesis, the strategic work is seen as a massive effort from the whole personnel, where everybody has had their input. The basis of this assignment consists of the basic concepts of strategy: strategy, mission, vision and values.</p> <p>The research method of this thesis was action research, which focused on studying the current operations and making notes regarding the strategic process done. The data collection consisted of questionnaires, background checks and inclusive observation. This research method abled the researcher's active role in the strategic process and workshops. The club's strategic process has been evaluated based on the feedback received from the operative personnel and leaders of the workshops as well as from the notes made in the strategic workshops. The most important aspects of the process were to involve and have the personnel to commit to the strategic work done along with considering the feedback received from the whole organization.</p>	
<b>Key words</b> Strategy, strategic work, strategy process, club operational organization, action research	

# Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet .....	2
1.2 Tutkimus, rakenne ja aiheen rajausta .....	3
1.3 Toimeksiantajan esittely.....	4
1.3.1 Yhdistystoiminta.....	6
1.3.2 Yhdistyksen säännöt.....	7
2 Strategia .....	8
2.1 Strategian historiaa .....	10
2.2 Strategian määrittely ja käsitteet .....	11
2.2.1 Organisaation arvot .....	12
2.2.2 Organisaation missio .....	14
2.2.3 Organisaation visio .....	14
3 Strategian päivittäminen ja jalkauttaminen .....	16
3.1 Nykytila-analyysi .....	16
3.1.1 Strategia-analyysit .....	16
3.2 Strategian muodostaminen .....	17
3.2.1 Strategian jalkauttaminen .....	17
3.3 Strategiaprosessi .....	18
4 Tutkimusmenetelmät.....	20
4.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä .....	20
4.2. Toimintatutkimuksen määritelmä .....	20
4.3 Toimintatutkimuksen ominaispiirteet .....	21
4.4 Toimintatutkimuksen vaiheet.....	21
4.5 Muut tiedonkeruu menetelmät.....	22
5 HJK ry strategiaprosessi .....	23
5.1 Strategiaprosessin vaiheet ja aikataulu.....	23
5.1.1 Strategiaprosessin osallistujat.....	27
5.1.2 Haastattelut .....	28
5.2 Strategiaprosessin tavoitteet.....	29
5.3 Nykytila-analyysi .....	30
5.4 Nykytila-analyysi: seurakysely .....	31
5.5 Yhteenveto seurakyselyn keskeisistä tuloksista .....	32
5.6 Johtopäätökset HJK ry:n strategiaprosessista .....	41
5.7 Toimenpide-esitys strategian jalkauttamiseksi .....	42
6 Johtopäätökset ja pohdinta .....	44
6.1 Pohdinta kyselyistä .....	48
6.2 Loppusanat.....	51
Lähteet .....	52
Liitteet.....	56

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe valikoitui omasta mielenkiinnostani strategiaa sekä strategiaprosessia kohtaan. Strategia on jatkuvaa vuoropuhelua eri sidosryhmien, kuten henkilöstön, yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden, eli tässä kohtaa pelaajien vanhempien kanssa, joka tekee siitä mielenkiintoista. HJK ry:ssä strategialla ja visiolla ”Pohjoismaiden paras juniori-seura” haetaan vahvaa toiminnan kehittämisotetta sekä kilpailuetua. Mielestäni ranskalainen filosofi Alain sanoi osuvasti aikoinaan: ”Mikään ei ole vaarallisempaa kuin ajatus, mikäli sinulla on niitä vain yksi.” Strategian tulisi siis olla kehittyvä, jatkuva prosessi. (Santalainen 2005, 9,23.)

Jalkapallo on harrastajamäärältään Suomen suosituin laji. Suomen Palloliitto, joka on harrastajamäärältään Suomen suurin lajiliitto, kuuluu Kansainväliseen Jalkapalloliittoon FIFA:n. Suomen Palloliitto vastaa maamme kaikesta jalkapallotoiminnasta ja toiminnassa on mukana yhteensä lähes 1 000 jäsenseuraa. Suomen Palloliitossa on yli 140 000 rekisteröityä pelaajaa ja kaiken kaikkiaan jalkapallon kanssa on viikoittain tekemisissä noin 500 000 suomalaista.

”Suomifutis” on kaikkien aikojen isoimman muutoksen edessä. Suomen Palloliiton muutoshanke on käynnistynyt, kansalliset rajat ylittävä kilpailu pelaajista on lisääntynyt entisestään ja seurojen profiloituminen haastaa yhä enemmän jalkapalloseuroja toimimaan uudella tavalla sekä tarkastelemaan omaa toimintaansa uusista näkökulmista. Mutta ennen kaikkea muutos pakottaa jalkapallotoimijoita pohtimaan, mihin suuntaan seuraa lähdetään kehittämään ja millä tavalla.

Jokainen seura tarvitsee hyvän, selkeän vision ja onnistuneen strategian, jolla toivottu visio saavutetaan. Jokaisella seuralla on myös tarve jalkauttaa strategia onnistuneesti jokaisen vapaaehtoisen työntekijän sekä palkatun henkilöstön arkeen ja käytännön työhön. Menestyvä ja hyvinvoiva seura tai yritys elää strategiansa kautta. (Luhtala 2017.) Lähes tulkoon kaikki seurakka ja yritykset haluavat menestyä ja kasvaa omilla valituilla toimialoillaan. Menestyksen yhdet suurimmat mahdollistajat ovat ihmiset ja taloudellinen tilanne sekä niiden väliset vuorovaikutussuhteet, jotka hyvä sekä menestyksessä strategia huomioi. (Kamensky 2014, 2.)

Stähle & Wilenius (2006) sovelsivat Yhdysvalloissa 2000-luvun alussa tehtyä laajaa tutkimusta, jossa selvitettiin ja tutkittiin, miten hyvin yritysten työntekijät ymmärsivät annetut tavoitteet ja toimivat yhdessä niiden pohjalta. Tutkimuksen tuloksi verrattiin jalkapallojoukkueen toimintaan: Jos yritys olisi perinteinen 11 pelaajan jalkapallojoukkue, niin

- neljä pelaajaa tietäisi kumpi maaleista on heidän,

- kaksi pelaajaa välittäisi siitä,
- kaksi tietäisi tarkalleen mitä paikkaa he pelaavat ja
- yhdeksän pelaisi mieluummin omaa joukkuettaan vastaan kuin sen puolesta.

(Stähle & Wilenius 2006, 164).

Osaamisvaatimukset ovat myös kasvaneet sekä muuttuneet ja ne kohdistuvat sekä yksilö- että organisaatiotasolle. Seuratoiminnassa tarvitaan resursseja, sidosryhmien tukea ja päämäärätietoisuutta, mutta osaaminen nähdään lähes aina kaikista tärkeimpänä tuotannon tekijänä. Organisaation osaamisen riittämättömyys onkin usein suurin haaste ja este strategioiden toteuttamiselle, eikä osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä mitenkään uusi asia.

Tämä on toimintatutkimukseen perustuva opinnäytetyö, joka on rajattu käsittelemään HJK ry:n strategiaprosessia.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on jäsenkyselyn sekä strategiproessin avulla pohtia seuran tulevaisuuden suuntaviivoja sekä toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on myös kuvata operatiivisen henkilöstön tietoisuus strategian toteutumisesta, mittareiden seuraamisesta sekä saada uusia toimintatapoja osaksi päivittäistä johtamista.

Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää strategiatyön pohjaksi teoriasta, mitä strategia tarkoittaa, miten strategiatyötä muissa yrityksissä ylipäätään tehdään, miten seuran nykytilaa sekä sijoittumista muihin seuroihin nähden voitaisiin tarkastella ja arvioida. Santalaisen (2008, 22) mukaan lähes jokaisella huippumenestyneellä yrityksellä on hyvin tehty ja onnistunut strategia, joka antaa suunnan yrityksen koko toiminnalle.

Tavoitteena on ollut henkilöstön aktivointi strategiatyöskentelyyn ja sitä kautta jatkuvaan strategiseen kehittämiseen. Operatiivisen henkilöstön kehittämisen tavoitteena on, että strateginen osaaminen olisi jatkossa henkilöstön kokonaisosaamista ja henkilöstö osaisi hyödyntää ja käyttää mittareita strategian toteutumisen seurannassa. Toiminnasta pitää saada jatkossa entistä suunnitelmallisempaa sekä määrätietoisempaa ja strategiaproessin aikana on myös tarkoitus etsiä vastauksia, minkälaisia muutoksia vaaditaan, jotta päästään haluttuun lopputulokseen.

Opinnäytetyö jakautuu teorian tiedon perehtymiseen, seuran esittelyyn ja nykytilan arviointiin, strategiaproessin havaintoihin ja kuvaamiseen sekä johtopäätösten kirjoittamiseen. Lähtökohtaisesti olettamuksena oli, että tällä hetkellä strategisen osaamisen taso ei ole organisaatiossa riittävän hyvällä tasolla, jotta Seurojen Palloliitto-hankkeen tuomia hyötyjä

ja mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää uusissa seurayhteistyömalleissa mahdollisimman laajasti. Olettamuksia lähtötilanteesta, tukevat yleiset havainnot sekä strategiaprosessin ennakkokysymysten vastaukset operatiivisen henkilöstön osalta.

## **1.2 Tutkimus, rakenne ja aiheen rajaus**

Aloitin opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämisen keväällä 2017, jolloin myös kohdeorganisaatiossa tehtiin periaatepäätös strategian päivittämisestä sekä strategiaprosessin käynnistämisestä vuoden 2018 alusta lähtien. Seuran tuntemuksen sekä kaikkien tietojen saamisen myötä, ajatus viitekehyksestä tarkentui lopulliseen muotoonsa, joka esitellään tässä työssä. Kirjallisuutta, joka käsittelee strategiaa ja strategiaprosessia, on saatavilla runsaasti ja lähdekirjallisuuden rajaaminen valittuun viitekehykseen oli olennainen osa tutkimustyötä ja tutkimussuunnan määrittelemistä.

Osallistavan strategiatyöskentelyn on todettu sitouttavan henkilöstön strategian jalkauttamiseen kaikista parhaiten (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö 2012, 171). Tässä opinnäytetyön tutkimustyössä strategia nähdään tiukan asemoinnin sijaan paremminkin työyhteisön ja seuran yhteisenä elementtinä ja suunnannäyttäjänä, jonka keskiössä operatiivisen henkilöstön osallistaminen on. Tutkimustyössä lähestymistapana käytettiin osallistavaa toimintatutkimusta, joka mahdollisti opinnäytetyön tekijän aktiivisen roolin koko strategiaprosessissa.

Olen pyrkinyt rajaamaan viitekehyksen seuran strategian kehittämisen näkökulmasta katsottuna olennaisiin ja kaikista tärkeimpiin teorioihin, joihin mielestäni Kamenskyn näkökulmat sopivat parhaiten. Työn alussa käsitellään teoriaa ja lopussa on tutkimusosuus. Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu kahdesta osa-alueesta: strategiasta, jossa tarkastellaan strategiaa ja sen merkitystä kehittämisprosessissa sekä strategian päivittämisestä ja jalkauttamisesta. Työssä tiedonhankinnan menetelminä on käytetty ja hyödynnetty kyselyjä ja haastatteluja sekä pidettyjen workshoppien pohjalta nousseita havaintoja.

Opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksessa kertovassa osuudessa kerron tarkemmin seuran lähtötilanteesta, strategiaprosessista avaan tutkimuksen sekä seurakyselyn toteuttamista, strategiapäivien muistiinpanoja sekä, miten saatuja kyselytuloksia on analysoitu ja tulkittu. Strategiaprosessia on arvioitu haastatteluilla, workshoppeilla, strategiapäivien aikana kerätyistä palautteista operatiiviselta henkilöstöltä sekä havaintojen perusteella. Opinnäytetyön tutkimustavasta kertovassa osuudessa esittelen toimintatutkimusta tutkimusmenetelmänä, avaan toimintatutkimuksen ominaispiirteitä ja tutkimuksen vaiheita.

Opinnäytetyön viimeinen osio koostuu strategiaprosessin kuvaamisesta, seurakyselyn ja ennakkotehtävien tulosten analysoimisesta sekä johtopäätöksistä, jotka ovat nousseet

saatujen tulosten perusteella esille. Viimeisessä osiossa esitellään johtopäätöksiä sekä askelmerkkejä strategiaprosessin jatkosuunnitelmista.

### **1.2.2 Tutkimuskysymykset**

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Mitä täsmällisemmät tutkimuskysymykset ovat, sitä pienemmälle rajatulle alueelle kirjallisuuskatsaus voidaan tehdä ja aihealueen keskeinen kirjallisuus huomioida mahdollisimman kattavasti. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 47)

Tutkimuskysymykset johdetaan toimintatutkimuksessa kehittämiskohteesta tai ongelmasta. Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista, että oikein asetettujen kysymysten avulla pyritään saamaan vastaukset keskeisiin asioihin. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan teoreettinen viitekehys, ongelma ja kysymykset voivat vielä muuttua ja täsmentyä tutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 23)

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat pääotsikon ”Arvioi HJK ry:n nykyistä strategiaa” alla:

- Onko strategian sisältö tarkoituksenmukainen?
- Miten olemme onnistuneet sen jalkauttamisessa?

Ensimmäinen kysymys on: Onko strategian sisältö tarkoituksenmukainen? Kysymyksellä voidaan kartoittaa sekä nykytilaa että tutkimuksen edistyessä, miten ja millä tavoin strategian sisältö on huomioitu tai voitaisiin huomioida strategiaprosessissa ja strategisissa fokusalueissa.

Toinen tutkimuskysymys on, miten olemme onnistuneet sen jalkauttamisessa? kysymyksellä etsitään vastausta, mikä on mahdollistanut tai estänyt strategian jalkauttamisen, miten jäsenistö kokee seuran strategian ja vision ja löytyykö vastauksista hyviä prosessimalleja tai toimintatapoja, joita voitaisiin hyödyntää uudessa strategiaprosessissa.

### **1.3 Toimeksiantajan esittely**

HJK on johtava kotimainen jalkapalloseura, joka on tehnyt jo yli 100 vuotta pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä suomalaisen jalkapalloilun kehittämiseksi. Vuosi 2017 on seuran 110 toimintavuosi ja samalla myös juhlavuosi.

HJK:ssa pelaajan on mahdollisuus oman mielenkiintonsa mukaan harrastaa jalkapalloa pelkästä pelaamisen ilosta tai pyrkiä kehittymään yksilönä jopa kansainväliselle huipulle saakka. Tavoitteena on tarjota harrastusmahdollisuus kaikille halukkaille lapsille ja nuorille



lajin parissa. Toimintaa pyritään tarjoamaan lähellä kotia, kohtuullisin kustannuksin ja turvallisessa toimintaympäristössä, sekä pelaajan henkilökohtaisen innostuksen mukaan. (HJK 2017)

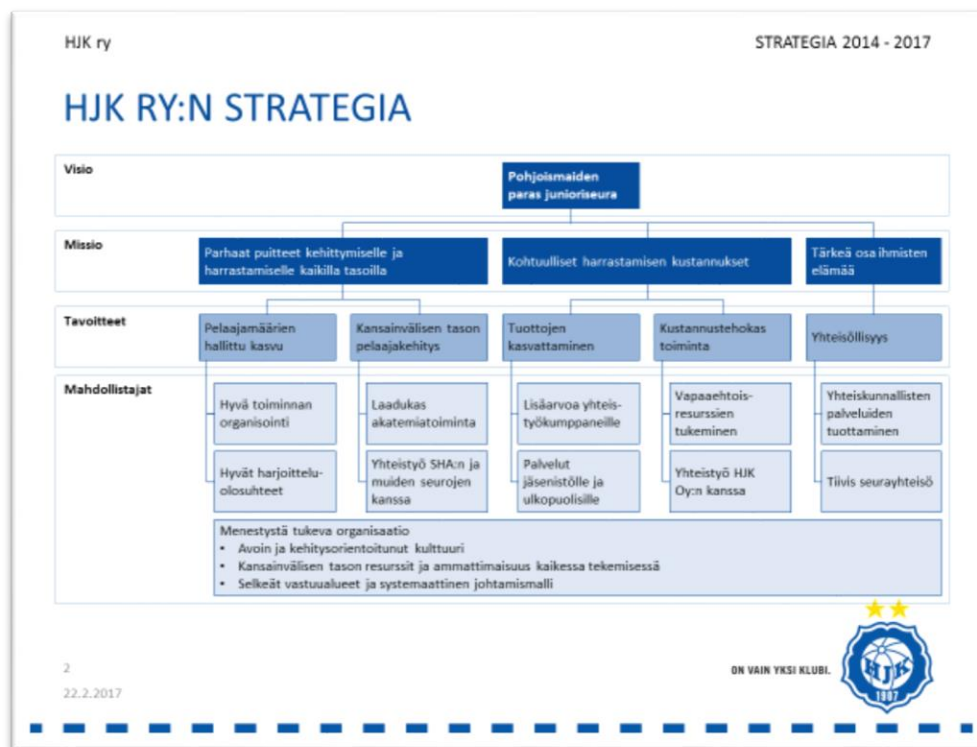
Seuran nuorin edustusjoukkue on F9-ikäluokka. Siitä ylöspäin katkeamaton sinivalkoinen tie johtaa aina miesten sekä naisten liigajoukkueeseen asti. Viime vuosina toiminta on kansainvälistynyt harppauksin. Klubin nuorten ikäkausijoukkueet ovat vakiovieraita Euroopan kovissa kutsuturnauksissa. Nuorten maajoukkueissa klubilaiset talentit ovat näkyvästi edustettuina. Lisäksi HJK on nais- ja tyttöfutiksen pioneeri Suomessa. HJK:n naiset ovat voittaneet peräti 22 Suomen mestaruutta.

HJK ry ja HJK-juniorit ry yhdistyivät kolme vuotta sitten, vuonna 2014 yhdeksi seuraksi ja yhdistymisen myötä myös kaikki seuran kaupunginosajoukkueet toimivat HJK ry:n alla. HJK ry:n edustusjoukkueissa sekä kaupunginosajoukkueissa harrastaa jalkapalloa yli 3000 pelaajaa. Tämän lisäksi jokaisessa joukkueessa olivat omat toimihenkilönsä, jotka hoitivat mm. valmentajan, joukkueenjohtajan, huoltajan sekä rahastonhoitajan tehtäviä. Ilman näitä yli 600 vapaaehtoistoimijaa seuran olisi mahdotonta toimia, eikä heidän tärkeää toimintaansa voi liiaksi korostaa niin pelaajien kuin seurankin kannalta.

Harrastajamäärien kasvattaminen ei ole vuonna 2017 kuitenkaan yksi päätavoitteista, vaikka seuralla onkin tavoite saada lisää harrastajia. Seuran pelaajamäärät ovat kasvaneet lähes 25% viimeisen viiden vuoden aikana ja tavoitteena onkin jatkossa keskittyä ennistä enemmän toiminnan laadun parantamiseen, niin kenttätasolla kuin sen ulkopuolellakin. Seuran operatiivisesta toiminnasta vastaa 20 kokopäivästä henkilöä, 80 osa-aikaista työntekijää sekä noin 300 valmentajaa ja ohjaajaa.

Urheilupuolen tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan, urheilulliseen sekä kasvatukselliseen. Vaikka tavoitteena on tasapaino näiden kahden välillä, HJK:n junioritoiminnasta uskalletaan sanoa, että jälkimmäinen puoli on vähintään yhtä tärkeä. Vaikka seuran yksi tärkeimmistä tavoitteista on tuottaa myös laadukkaita pelaajia pelaajaputken läpi aina HJK:n liigajoukkueeseen asti, vain harvasta jalkapalloharrastuksen aloittavasta juniorista voi tulla HJK:n edustusjoukkueen pelaaja, mutta kaikista voi kasvaa tasapainoisia ihmisiä. Seuran urheilupuolen Myös yksilökilpailuissa on tavoite menestyä. Valmentajat ja pelaajat asettavat omat tavoitteensa kauden alussa. Tärkeimpinä niistä ovat pelaajien yksilöllisten pelitaitojen kehittäminen. (HJK ry, toimintakatsaus, 2015.)

HJK:n kilpailukyvyyn varmistavat laadukas ja yksilöllinen valmennustoiminta sekä valmentajien ja toimihenkilöiden jatkuva kouluttaminen sekä avoin yhteistyö eri sidosryhmien kesken. Seuran visiona on olla Pohjoismaiden paras junioriseura missiona tarjota parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla.



Kuva 1. HJK ry strategia 2014-2017 (HJK 2017)

### 1.3.1 Yhdistystoiminta

Yhdistys on Suomessa luonnollisten henkilöiden, oikeuskelpoisten yhteisöjen tai molempien jotakin tarkoitusta varten perustama organisaatio. ”Jokaisella on yhdistymisvapaus. Yhdistymisvapauteen sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Samoin on turvattu ammatillinen yhdistymisvapaus ja vapaus järjestäytyä muiden etujen valvomiseksi.” (Perustuslaki 11.6.1999/731, Luku 2,13 §)

Yhdistys voi harjoittaa taloudellista toimintaa yleishyödyllisen toimintansa rahoittamiseksi niin kuin Yhdistyslaissa jo mainitaan, mutta se ei voi olla yhdistyksen keskeisin tarkoitus eikä toiminnan tarkoituksena voi myöskään olla taloudellisen edun tavoittelu sen jäsenille. Yhdistys ei voi olla yleishyödyllinen, jos yhdistys käyttää osankin varoistaan perustajan tai hänen läheistensä hyväksi. Yleishyödyllinen yhdistys voi kuitenkin antaa etuja sekä palveluita seuran jäsenille kohtuullisella alennuksella. Jos yhdistyksen säännöissä lukee, että voittoja voidaan jakaa jäsenille tai yhdistyksen purkautuessa varat jaetaan jäsenille, ei yhdistystä pidetä yleishyödyllisenä. (Verohallinto 2011)

Yhdistystoiminta eroaa muista yritysmuodoista selkeästi siten, ettei toiminnan tavoitteena ole voiton tai suuremman pääoman tavoittelu. Tavoitteena on yhteisen hyvän tuottaminen yhdistyksen jäsenille, johon pääsemiseen kuitenkin saatetaan tarvita liiketoimintaan liittyviä piirteitä. Yhdistyksen säännöt sekä palveluiden tuottaminen yhdistyksen jäsenille,

luovat yhdessä kokonaisuuden, jonka seurauksena esimerkiksi verotus, kirjanpito sekä tilintarkastus tehdään eri tavalla kuin yritystoiminnassa. Yleishyödyllisen yhdistyksen, kuten HJK:n, toiminnan tulee olla kuitenkin kannattavaa. Vaikka kyseessä on voittoa tavoittelematon yhteisö, kannattavuus seuran toiminnan osalta tarkoittaa tiivistettynä sitä, että tilikauden toiminnan tuottojen määrä on suurempi kuin saman ajankohdan kustannukset. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2013, 9–11.)

### **1.3.2 Yhdistyksen säännöt**

Yhdistys on Suomessa luonnollisten henkilöiden, oikeuskelpoisten yhteisöjen tai molempien jotakin tarkoitusta varten perustama organisaatio. ”Jokaisella on yhdistymisvapaus. Yhdistymisvapauteen sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Samoin on turvattu ammatillinen yhdistymisvapaus ja vapaus järjestäytyä muiden etujen valvomiseksi.” (Perustuslaki 11.6.1999/731, Luku 2,13 §)

Yhdistys voi harjoittaa taloudellista toimintaa yleishyödyllisen toimintansa rahoittamiseksi niin kuin Yhdistyslaissa jo mainitaan, mutta se ei voi olla yhdistyksen keskeisin tarkoitus eikä toiminnan tarkoituksena voi myöskään olla taloudellisen edun tavoittelu sen jäsenille. Yhdistys ei voi olla yleishyödyllinen, jos yhdistys käyttää osankin varoistaan perustajan tai hänen läheistensä hyväksi. Yleishyödyllinen yhdistys voi kuitenkin antaa etuja sekä palveluita seuran jäsenille kohtuullisella alennuksella. Jos yhdistyksen säännöissä lukee, että voittoja voidaan jakaa jäsenille tai yhdistyksen purkautuessa varat jaetaan jäsenille, ei yhdistystä pidetä yleishyödyllisenä. (Verohallinto 2011.)

Yhdistystoiminta eroaa muista yritysmuodoista selkeästi siten, ettei toiminnan tavoitteena ole voiton tai suuremman pääoman tavoitteleminen. Tavoitteena on yhteisen hyvän tuottaminen yhdistyksen jäsenille, johon pääsemiseen kuitenkin saatetaan tarvita liiketoimintaan liittyviä piirteitä. Yhdistyksen säännöt sekä palveluiden tuottaminen yhdistyksen jäsenille, luovat yhdessä kokonaisuuden, jonka seurauksena esimerkiksi verotus, kirjanpito sekä tilintarkastus tehdään eri tavalla kuin yritystoiminnassa. Yleishyödyllisen yhdistyksen, kuten HJK:n, toiminnan tulee olla kuitenkin kannattavaa. Vaikka kyseessä on voittoa tavoittelematon yhteisö, kannattavuus seuran toiminnan osalta tarkoittaa tiivistettynä sitä, että tilikauden toiminnan tuottojen määrä on suurempi kuin saman ajankohdan kustannukset. (Vierros ym. 2013, 9–11.)

## 2 Strategia

Kamenskyn (2015, 13–15) mukaan strategia ei ole yksiselitteinen käsite, sen määrittäminen on haastavaa ja sitä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta ja tarkastelutasosta. Lisäksi strategian määrittelemisen lyhyesti tai sanatarkasti on vaikeaa, koska strategioita on useita erilaisia ja usein ajatellaan, että se on vain suunnitelma. Strategian yksiselitteinen määritelmä on kertoa mihin menemme, miten menemme ja miksi menemme juuri sinne. (Kamensky 2015, 13–15)

Yritysten strategiaa voidaan tutkia ja tulkita eri näkökulmista sen mukaan, mihin tavoitteisiin strategia tähtää. Hyvin tehty strategia pitää sisällään vision, mission sekä kuvauksen siitä, millä tavalla sinne päästään. Jokaisella yrityksellä on missio, jonka avulla tarjotaan palveluita, hyödykkeitä tai harjoitetaan liiketoimintaa ja päämäärä, mihin halutaan päästä. Tavoitteisiin ja päämäärään pääseminen on huomattavasti helpompaa, kun siihen on laadittu suunnitelma, eli strategia. (Kamensky 2014, 16.)

Yrityksmaailmassa strategia merkitsee yrityksen valitsemaa toimintatapaa, jota se toteuttaa kaikessa toiminnassaan ja jokainen valittu strategia on yksilöllinen. Strategiaa voidaan tarkastella oletuksina ja ennen kaikkea menestymiseen vaikuttavina tekijöinä. Mikäli kyseiset eri tekijät saadaan toimimaan halutulla tavalla ja suunnitelmien mukaan oletukset osoittautuvat paikkansa pitäviksi, saavutetaan suunniteltu ja haluttu lopputulos. Strategian sekä menestystekijöiden toteutumista voidaan seurata eri mittareilla, mutta mittariston tulee tarvittaessa joustaa ja muuttua strategian vaihtuessa. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 92–93.)

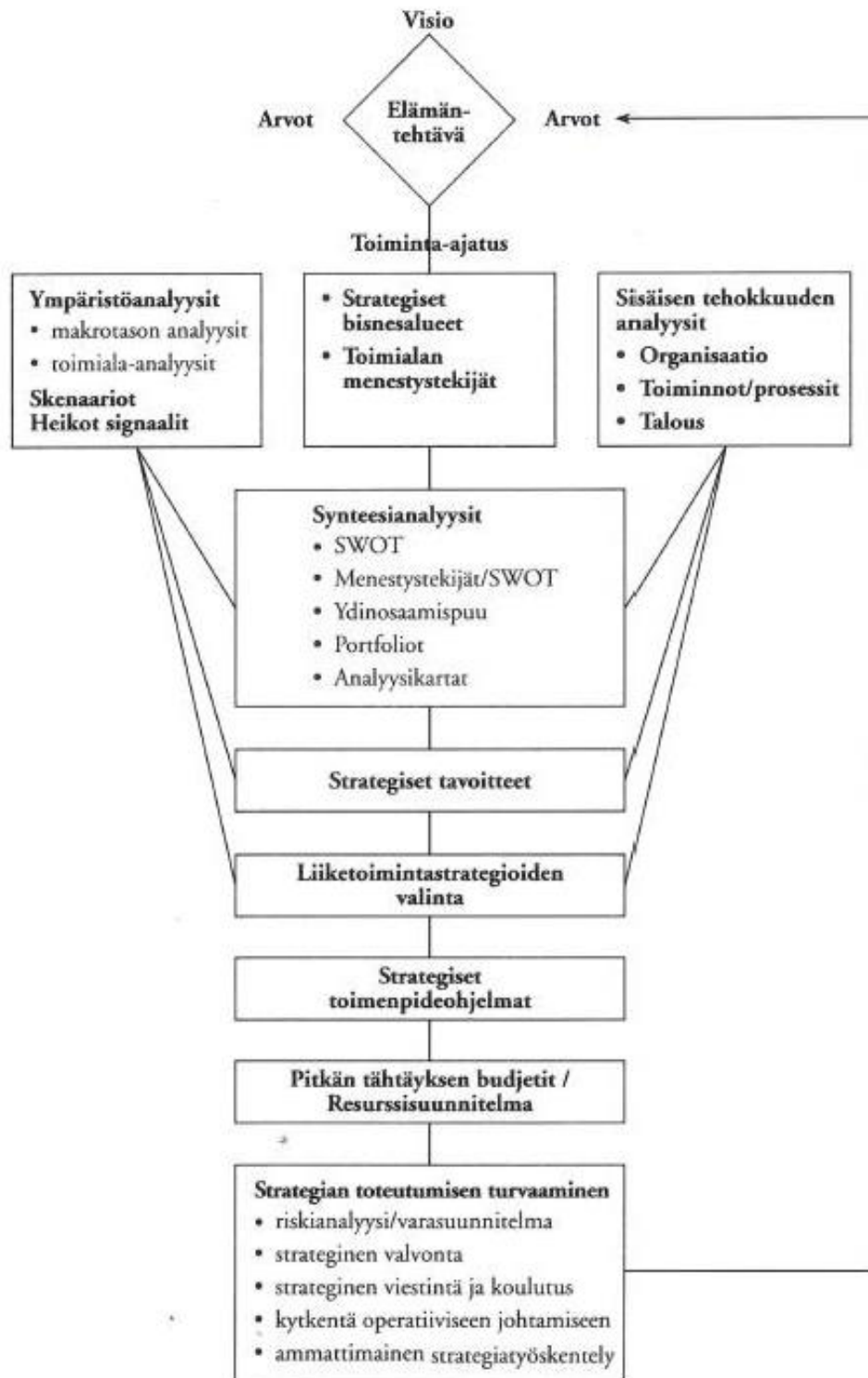
Useista menestystekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, on hyvä valita ainakin yksi teema tai näkökulma, jolla on strategiassaan isompi painoarvo. Valinnat tulee olla jokaisen yrityksen työntekijän tiedossa, jolloin valinnat voidaan toteuttaa määrätietoisesti ja suunnitelmien mukaan. Yleisimmät tarkastelunäkökulmat ja teemat ovat suunnittelu-, osaamis-, asiakas-, menestys-, kilpailu- ja ympäristölähtöisyys. (Kamensky 2014, 104–109.)

Kaikista kerätyistä tiedoista ja tehdyistä analyyseistä huolimatta, strategian tekeminen on haastavaa, koska se on kuitenkin vain operatiivisen johdon paras arvaus siitä, mihin suuntaan yrityksen kannattaa suunnata. Yrityksen onnistunut strategiatyö vaatii erilaisten vaihtoehtojen suunnittelua sekä hahmottamista, mutta myös kyseenalaistamista. (Mantere ym. 2011, 68–69)

HJK ry:n strategiatyön taustalle sopii mielestäni hyvin James Brian Quinnin (1980) tekemä määritelmä, jonka Laamanen ja kumppanit ovat kääntäneet ja tiivistäneet seuraavasti:

“Strategia on toiminnan säännönmukaisuus tai suunnitelma, joka nivoo toisiinsa organisaation keskeisimmät tavoitteet ja toimintaperiaatteet sekä toimenpiteet yhteiseksi kokonaisuudeksi. Huolella muodostettu strategia auttaa suuntaamaan organisaation panostuksia ainutlaatuiseksi, kilpailukykyiseksi asetelmaksi, joka rakentuu suhteellisille sisäisille vahvuuksille ja heikkouksien ymmärrykselle, ympäristön muutosten ennakkoinnille ja älykkäiden vastustajien oletetuille siirroille.” Quinn, J. B. (Laamanen ym. 2005, 35)

Erilaisia malleja strategian suunnitteluun ja tekemiseen on useita erilaisia, mutta tietyt peruselementit toistuvat malleista riippumatta. Oheisessa kuvassa ovat ne strategian osat alueet, joiden ehdottomasti olisi oltava mukana strategiatyössä. (Kamensky 2015, 31).



Kuva 2. Yrityksen strategian tärkeät osa-alueet. (Kamensky 2015, 31, 346)

## 2.1 Strategian historiaa

Sana strategia on aikoinaan johdettu antiikin kreikan sanasta strategos, jossa "stratos" merkitsi armeijaa ja "ag" merkitsi johtamista. Kreikkalaiset tarkoittivat strategialla "kenraalin taitoja" – asioita, joita suunniteltiin ja tehtiin piilossa viholliselta (Puusa & Reijonen & Juuti & Laukkanen 2012, 73.) Varhaisimpana kirjallisuutena strategiasta on pidetty Sun

Tzun teosta Sodankäynnin taito (noin 500 eaa.). Länsimaisessa ajattelutavassa strategia mielletään usein vieläkin vastustajan voittamiseen. Strategiatyö ja sen tarkastelutasot ovat kehittyneet vuosien saatossa, mutta yhteistä eri aikakausille on se, että strategialla on aina pyritty, tavalla toisella, menestykseen. (Vuorinen 2014, 20–25)

Alun perin strategiasta puhuminen ja sen kieli oli hiearkkista ja sotilaallista, tästä syystä usein kriittisyys sitä kohtaan ja mahdolliset vaihtoehtoiset toimintamallit saatettiin ohittaa. (Mantere & Suominen & Vaara 2011, 129). Yritykset ottivat strategian tekemisen ja suunnittelun käyttöönsä vasta noin 50 vuotta sitten, vaikka pitkään ajateltiin, että strategia on vain pelkkä suunnitelma. Kamenskyn mukaan pelkästään suunnitelmälähtöisestä talous- ja budjettisuunnittelusta on siirrytty 2000-luvun alussa vahvasti levinneeseen strategiseen ajatteluun, joka ei ollut enää pelkästään kilpailija-analyysijä. (Kamensky 2015, 13–15, 24)

## **2.2 Strategian määrittely ja käsitteet**

Strategiaan liittyvät käsitteet ovat moniselitteisiä, vaikka strategiaa ja strategista johtamista on tutkittu jo vuosikymmeniä. Strategiaa tulisi toteuttaa kaikilla organisaation tasoilla ylimmästä johdosta lähtien aina yksittäisiin työntekijöihin asti ja jotta strategia voitaisiin ymmärtää, täytyisi se ensin pystyä kuvaamaan. (Kaplan & Norton 2002, 74.)

Strategia on mahdollista määritellä monella eri tavalla. Laamasen ja muiden mukaan yksi suurin eroavaisuus määritteissä on, mielletäänkö tavoitteet osaksi strategiaa vai onko strategia luotu tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen ym 2005, 35.)

Tuomi & Sumkin (2009, 10) kuvailevat strategiaa oppimisprosessina, jonka kautta syntyy yhteinen näkemys tulevaisuudesta. Strategia on pitkä oppimisprosessi, eikä pelkästään lyhyt ajatus mahdollisesta uudesta tekemisestä, jota pitää kehittää ja harjoitella aktiivisesti pitkällä tähtäimellä. Aktiivisen tarkastelun avulla asiakkaat, yhteistyökumppanit ja koko yritys voidaan valjastaa yhteistyöhön valitun strategian mukaisesti. Strategian kokonaisvaltainen oppiminen ja kehittäminen alkaa siitä, kun kaikki yrityksessä ymmärtävät, mitä valittu strategia tarkoittaa jokapäiväisessä tekemisessä ja arjessa. (Tuomi & Sumkin 2009, 13-14.)

Myös Viitalan (2007, 57-61) mukaan strategialle on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Strategia nähdään jossain tapauksissa yrityksen toimintatapana ja johdonmukaisena toimintamallina. Toisaalta rationalistisen strategia-ajattelun pohjalta, strategia voi tarkoittaa yrityksen valitsemaa ja määrittelemää suuntaa vaihtelevassa toimintaympäristössä, jossa päätökset, toimintamallit ja säännöt vaikuttavat tapaan toimia. Strategia voidaan määritellä

myös valikoituneina keinoina, joilla yritys pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Viitala näkee, että päämäärät ovat ylipäättään yleisemmällä tasolla, kuin tavoitteet, joita voidaan mitata sekä asettaa tarkentamaan päämäärää. Niiden kirjoittajien mukaan, jotka ovat tarkastelleet kriittisesti rationalistista ajattelutapaa strategiasta, strategia on enemmänkin polku, johon on päädytty tiedon, tunteiden, ymmärryksen tai jopa sattuman kautta. Kyseisen ajattelutavan mukaisesti, koko strategia on jatkuvaa oppimista, siihen vaikuttavat useat tahdosta riippumattomat seikat ja se pystytään yleensä kuvaamaan vasta jälkikäteen. Viitala (2007, 57–61) määrittelee itse strategian siten, että se on joukko valintoja, joiden kautta pyritään pääsemään tavoiteltuun tilaan ja suuntaan, eli saavuttamaan yrityksen määrittelemän vision.

Strategiakäsitteistön moninaisuuteen ja tulkinnanvaraisuuteen on pyrkinyt vastaamaan mm. Suomen Strategisen Johtamisen Seura (SSJS ry), joka on julkaissut käsikirjan, jonka tavoitteena on ollut yhtenäistää strategisen johtamisen käsitteistöä sekä lisäksi myös luoda pohjaa strategian opettamiselle Suomessa (Ylisirniö 2011, 20). Strateginen toiminta ja valinnat tarkoittavat käsikirjan mukaan yrityksen merkittävää resurssien kohdentamista olemassaolon edellytyksiin (Laamanen ym. 2005, 97).

### **2.2.1 Organisaation arvot**

Yrityksen arvot kertovat ja määrittelevät sen vastuullisuutta, toimintatapaa sekä muuta arvomaailmaa. Yrityksen määrittelemien arvojen pitäisi vaikuttaa kaikkeen tekemiseen, ne antavat toimintamallit, suunnan ja johdattavat organisaation työntekijöille. Yrityksen asenne sekä luonne heijastuvat myös arvojen pohjalta ja näkyvät päivittäisessä toiminnassa peruspilareina, eivätkä ne muutu tilanteen tai ihmisten mukaan. (Kaplan & Norton 2009, 57).

Kirsti Kehusmaa kirjoittaa kirjassaan Strategiatyö, että arvot ovat niitä asioita, jotka koemme tärkeiksi ja joita arvostamme itse. Kehusmaan mukaan arvot ovat käsityksiä hyvästä elämästä ja kuten tavoitestrategiat, eivät tavoitearvotkaan toteudu pelkästään sattumalta. Arvot, joita tavoitellaan ja joiden halutaan toteutuvan, tulisi kiinnittää vahvasti osaksi yrityksen strategisista tavoitteista sekä strategiatyötä. (Kehusmaa 2011, 86–88).

Arvojen sekä yrityksen arvopohjan tulisi olla mahdollisimman selkeä, jotta se olisi kaikkien työntekijöiden hyväksyttävissä. Yrityksellä ei voi olla arvopohjaa tai niiden pohjalta ei voida toimia, jos kaikki työyhteisön jäsenet eivät pysty sitoutumaan niihin. (Varbanova 2013, 62–63.).

Seuraavassa ovat HJK ry:n arvot (HJK ry 2018), jotka ovat kirjattu seuran, kotisivuille toimintasuunnitelmaan sekä lähetetty kaikille joukkueiden pelaajien vanhemmille:



## "Kasvu

- HJK on seura, joka menestyy monella eri tasolla ja kasvattaa huippupelaajia. Pelitaitojen lisäksi tehtävämme on kasvattaa ennen kaikkea hyviä ihmisiä. Ihmisiä, jotka ottavat huomioon pelikaverit ja sietävät erilaisuutta. Ottavat opikseen virheistä ja osaavat iloita onnistumisesta. Yhdessä.
- Jalkapallo opettaa niin fyysisiä kuin henkisiä taitoja. Haluamme vaalia oppimisen iloa. Elämässä parasta on arki, joka on hauskeempaa, kun sen voi jakaa samanhenkisten kanssa. On tärkeää, että pieni juniori saa turvallisen ympäristön kasvaa ja kehittyä. Mutta yhtä tärkeää se on ammatikseen pelaaville aikuisille, pelaajien perheille ja seuran työntekijöille.
- HJK tarjoaa sopivan määrän rajoja ja hienoja roolimalleja. Niin että jokainen voi kasvaa parhaaksi versioksi itsestään.

## Kunnianhimo

- Halu tehdä parhaansa ja menestyä, halu kilpailla ja voittaa. Suomalaisessa kulttuurissa näitä asioita ei helposti haluta sanoa ääneen. HJK:ssa halutaan. Haluamme ruokkia kunnianhimoa, joka edesauttaa merkityksellistä elämää.
- Kilpailuun lähteminen vaatii rohkeutta ja uskallusta sekä itsensä haastamista ja epävarmuuden sietokykyä. Lopputuloksesta ei ole varmuutta eikä kilpailussa aina voi voittaa. Sinnikkyys ja kova työ pienentävät huonon tuurin mahdollisuutta.
- HJK haluaa tulla paremmaksi joka päivä. Emme päästä itseämme emmekä pelaajia, toimihenkilöitä tai kumppaneita sieltä, missä aita on matalin. Siksi olemme ryhdikäs ja vaativa ympäristö, joka jättää monelle elämänsä parhaat muistot ja elinikäisiä ystäviä.
- Haluamme olla suomalaisen jalkapallon kehityksen etujoukoissa.

## Klubilaisuus

- Klubi on monimuotoinen yhteisö, jossa on seinät leveällä. Seura yhdistää ihmisiä sukupuoleen, rotuun, uskontoon, ihonväriin, vammaisuuteen, seksuaaliseen suuntaukseen tai muuhun taustaan katsomatta. Arvostamme toisiamme emmekä suvaitse minkäänlaista syrjintää.
- Klubilaisuus tuo elämään iloa ja intohimoa. Yhdessä voitetaan ja yhdessä hävitään. Iloitsemme toistemme onnistumisista ja annamme tukemme erityisesti silloin, kun kaverilla ei mene hyvin. Pidämme toistemme puolta. Olemme kiitollisia historiastamme ja tunnemme vastuamme tulevaisuudesta. Kannamme ylpeydellä sinivalkeisia värejä ja käyttäydymme tyylikkäästi kentällä ja kentän ulkopuolella. Kunnioitamme vastustajaa ja erilaisia mielipiteitä.
- Emme räksytä, emme ole ilkeitä tai ole ylimielisiä. Mutta otamme tarvittaessa kantaa rohkeasti, jos näemme sen vievän suomalaista jalkapalloa eteenpäin.

- Sinä voit lähteä Klubista, mutta Klubi ei lähde sinusta. On vain yksi Klubi".  
(HJK ry 2018)

### 2.2.2 Organisaation missio

HJK ry:n missiona on tarjota parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla, kohtuulliset harrastamisen kustannukset sekä olla merkittävä osa yhteisöä (HJK 2017). Strategisen kehittämisen kannalta arvojen, mission ja vision määrittäminen on lähtökohtana sille, miksi yritys on olemassa ja mitä se on tekemässä. Yrityksen missio on lyhyt määritelmä, jolla yritys voi kertoa asiakkailleen ja sidosryhmilleen, mitä yritys ylipäättään tarjoaa. Missio kertoo ja avaa työntekijöille sekä johdolle yhteisestä päämäärästä, johon toiminnalla halutaan. Kaplan ja Norton mainitsevat kirjassaan Strategiaverkko, Googlen toiminta-ajatuksen: "Tavoittemme on järjestää maailmassa sijaitseva tieto ja tehdä siitä yleisesti saavutettavaa ja käyttökelpoista." (Kaplan ja Norton 2009, 56–57)

Missiolla viitataan yrityksen koko toiminnan tarkoitukseen ja se vastaa peruskysymyksiin mitä, kenelle, miten ja miksi (Heikkala 2002, 184.). Varbanovan mukaan yrityksen missio kertoo sen kilpailukyvystä, toiminnasta ja tavasta hoitaa asiakassuhteita, korostaen yrityksiä huomioimaan myös laaja-alaisemmat sosiaaliset päämäärät. Yrityksen missio kertoo yrityksen tilanteesta sekä luo siltä pohjalta kuvaa tulevaisuudesta. (Varbanova 2013, 60–61.)

### 2.2.3 Organisaation visio

HJK ry:n visio on olla Pohjoismaiden paras Junioriseura (HJK 2017). Laamanen ja kumppanit (2005, 116) määrittelevät vision kirjassaan näkemykseksi siitä mihin suuntaan yritys on menossa. Malmelinin ja Hakalan (2012, 58–59.) määritelmästä poiketen Laamanen (Laamanen ym 2005, 80) sekä myös Varbanova (2013, 60) korostavat, että visio perustuu johdon kuvaan organisaation tulevaisuudesta, eikä se välttämättä ole lainkaan julkinen näkemys. Visio mielletään toiminnan suunnan näyttäjänä, joka näyttää millaiseen tulevaisuuteen voidaan päästä, jos toiminnassa seurataan organisaation missiota. (Varbanova 2013, 60)

Visiolla yritys määrittelee pidemmän aikavälin tavoitteensa sekä määrittelee, missä ja millälaisessa tilanteessa yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visiolla pyritään määrittelemään myös, millaisena yritys halutaan nähdä muiden sidosryhmien mielestä. Kaplanin ja Nortonin mukaan vision tulisi pitää sisällään vähintään kolme perusasiaa: haastavan tavoitteen

määrittelemisen, osaamisalueen määrittelemisen ja aikataulun määrittelemisen. (Kaplan ja Norton 2009, 56–57)

Parhaimmillaan strateginen visio on riittävän yksinkertainen, mahdollisimman selkeä ja kaikkien sidosryhmien ymmärrettävissä. Vision avulla yrityksen tulee pystyä kertomaan selkeästi, mikä on yrityksen identiteetti ja ylipäätään olemassaolon tarkoitus. Yrityksen koko toiminta sekä päätöksenteko pohjautuu määriteltyyn visioon. (Lei ja Slocum 2014, 4–7).

### **3 Strategian päivittäminen ja jalkauttaminen**

#### **3.1 Nykytila-analyysi**

Strategiaprosessissa on tärkeää tehdä analyysi lähtötilanteesta. Kehittymisen kannalta on välttämätöntä luoda ymmärrys organisaation nykytilasta kehityskohteineen. Prosessin onnistumista on vaikea arvioida, jos ei ole olemassa alkuperäistä vertailukohdetta. Nykytila-analyysissa tulee arvioida organisaation vahvuudet ja parannuskohteet, sekä määritellä tavoitteet sekä miten niihin voidaan päästä. Analyysissa tulee myös kartoittaa toiminnan menestymismahdollisuudet sekä kartoittaa miten hyvin strategiaan kysymyksiin voidaan vastata. Analyysiprosessi aloitetaan usein ympäristöanalyysillä, jotta saadaan tietoa organisaation suhteesta ympäristöön. Ympäristöanalyysia seuraa yritysanalyysi, jonka tavoitteena on kartoittaa tietoa organisaation sisäisestä tilasta. Vallitsevan toimintakulttuurin saa parhaiten selville organisaation jäsenten avulla. (Anttila & Iltanen 2000, 335–336; Gustafsson & Marniemi 2012, 69.) Nykytila-analyysin mallina voidaan käyttää SWOT-analyysia, jonka avulla tarkastellaan organisaation vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats) (Anttila & Iltanen 2000, 335–336; Kamensky 2004: 191–196). Nykytila-analyysin avulla kartoitetaan toisin sanoen käsitys nykytilanteesta sekä luodaan pohja strategiatyön aloittamiselle sekä sen aikana tapahtuville toimintatapamuutoksille. (Kaplan & Norton 2009: 56; Karlöf 2004: 36; Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007: 83)

##### **3.1.1 Strategia-analyysit**

Analyysit ovat iso osa strategiatyötä ja on tärkeää, että ne tukevat strategiaprosessia. Prosessin aikana tietoa on saatavilla paljon ja on tärkeää löytää strategialle olennaiset osiot. Nykytila-analyysin aikana saadaan arvokasta tietoa lähtötilanteesta ja prosessin aikana tehtävät analyysit auttavat ymmärtämään sen kulkua sekä toimintaympäristöstä sekä näyttämään, onko strategiaprosessi menossa oikeaan suuntaan. Analyysit voidaan jakaa kahteen ryhmään; ympäristöanalyysihin ja yritysanalyysihin. Ympäristöanalyysien tavoite on tutkia ulkoisia menestystekijöitä, jotta saataisiin tietoa päätöksenteon tueksi. Yritysanalyysien tavoitteena on tutkia organisaation sisäistä toimivuutta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 47–81.) Sekä ympäristö- että yritysanalyysien tarkoituksena on auttaa kartoittamaan huomioonotettavat osa-alueet. Analyysiprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen; valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaihe. On tärkeä tarkkaan kartoittaa ja rajata analysoitava osa-alue. Strategia-analyysi vaatii kykyä hahmottaa ja muodostaa käsityksiä suuresta asiämäärästä. Liian laaja analyysi saattaa kuitenkin tuottaa epäolennaista tietoa

ja ohjata strategiaprosessia väärille raiteille. Lisäksi on hyvä etsiä syyt analyysin tekemiselle sekä määritellä analyysin tavoitteet. Näin varmistutaan siitä, että analyysi tukee strategiaprosessia ja tuottaa strategiaprosessin kannalta tarpeellista tietoa. (Kamensky, 2010 117–120).

### **3.2 Strategian muodostaminen**

Strategian voidaan nähdä olevan yrityksen suunnitelma tulevaisuudesta ja sen päähuomio on tulevaisuudessa (Kehusmaa, 2010, 13). Se määrittelee yrityksen tavoitteiden ja toiminnan suunnan ja auttaa yritystä hallitsemaan ympäristöään (Kamensky, 2010, 18–19). Strategiaa varten tulee olla selkeä suunnitelma. Ilman suunnitelmaa ja ymmärrettäviä linjoja, on strategian saaminen osaksi päivittäistä toimintaa vaikeaa. Nykytila-analyysi auttaa strategian muodostamisessa. Lisäksi huomioon on otettava organisaation visiot ja arvot, sekä analyysin esiintuomat asiat. Näiden avulla on strategia helpompi muodostaa. Muutos vaatii rohkeutta ja kykyä valita välillä hyvienkin vaihtoehtojen välillä; tavoitteena on erottua kilpailijoista ja muista toimijoista positiivisesti. (Kamensky, 2010, 18–19). Strategiaprosessissa arvot ja visio näyttelevät suurta roolia. Arvojen ja vision määrittely auttaa tarkentamaan mihin halutaan päästä ja miten. (Kostamo 2001, 20–21; Hakanen 2004, 16.) Arvot kertovat yrityksen toimintatavoista ja visio määrittelee, minkälainen yritys haluaa olla ja mihin suuntaan se haluaa kehittyä. (Lindroos 2009, 26.) Visio saa auttaa myös osallisia ihmisiä sitoutumaan tavoitteeseen; se vähentää kitkaa yhdistämällä ihmisiä ja edesauttaa päätöksentekoa (Karlöf 2004, 64).

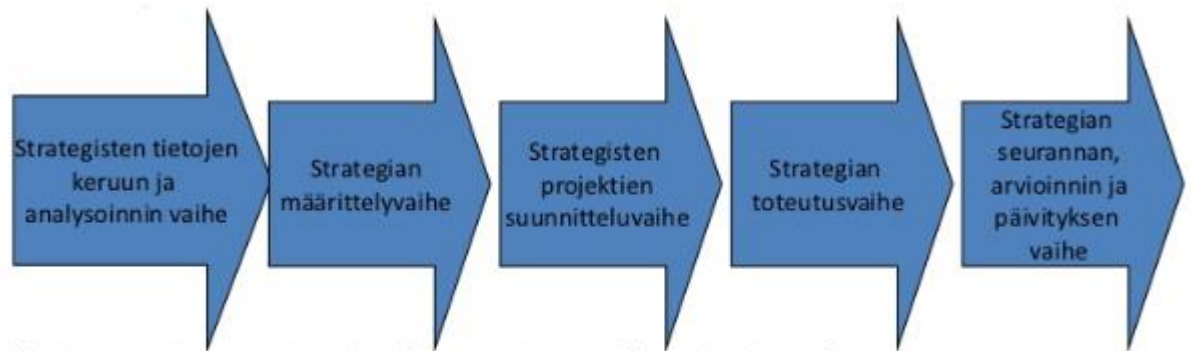
#### **3.2.1 Strategian jalkauttaminen**

Strategian jalkauttamisella tarkoitetaan luodun strategian ohjaamista osaksi yhteisön jokapäiväistä toimintaa. Jotta strategia olisi oleellinen, tulee se siirtää paperilta käytäntöön, jalkauttaminen on strategian oleellisin vaihe. Sen toteuttaminen on pitkäaikainen, jatkuva prosessi, eikä muutos tapahdu hetkessä. (Hämäläinen & Maula 2004, 25.) On tärkeää, että jalkauttamiseen panostetaan ja sen tärkeys ymmärretään, pelkkä suunnitelma ei riitä tai tuota tulosta, sillä strategian tulisi näkyä organisaation toimintatavoissa. Muutos vaatii taitoa, halua sekä selkeää johtamista oikeaan suuntaan. Selkeät tavoitteet ja ohjeet niiden saavuttamisesta edesauttavat ja selkeyttävä strategian toteuttamista. Jalkauttaminen vaatii ihmisten johtamista ja strategian näkyminen arjessa on tärkeää. (Salminen 2008, 60–62.) Kun strategia näkyy jokapäiväisessä tekemisessä, ovat organisaatioon kuuluvat ihmiset sisäistäneet sen ja pystyvät soveltamaan strategiaa omaan tekemiseensä. Strategian toteuttaminen ja jalkauttaminen saattaa olla hankalaa. Hankaluus ei piile strategian

laatimisessa, vaan sen jalkauttamisessa. Haasteita luovat johtamistaitojen puutteellisuus, muutokset toimintaympäristössä, kulttuurin kankeus, kommunikointivaikeudet sekä strategian epäselvyys. Ilman selkeitä tavoitteita, on strategiaa hankala toteuttaa. Haasteiden ylittämiseksi, tulisi strategiatyön olla jatkuva prosessi, johon koko organisaatio osallistuu. (Kehusmaa 2010, 23–25.) Täyden ymmärryksen saavuttamiseksi, on strategiatyössä hyvä käyttää kansankielellä ilmaistuja käsitteitä vierasperäisten sanojen sijaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 21.) Toteutukseen vaikuttavat erilaiset tekijät, eikä siihen ole selkeää kaavaa. Strategiakarttojen ja tulokorttien käyttäminen on yleistä strategian toteuttamisen helpottamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159.)

### **3.3 Strategiaprosessi**

Strategian avulla pyritään määrittelemään yrityksen tavoitteet ja työkalut niiden saavuttamiseksi. Koska strategia toimii eräänlaisena ohjeistuksena siitä, miten yrityksen tulee toimia, on tärkeää, että koko organisaatio on tietoinen odotuksistaan ja tavoitteistaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.) Suuremman kokonaisuuden hallinnan helpottamiseksi voidaan strategiaprosessi jakaa vaiheisiin. Karkeimmillaan strategiaprosessin voidaan nähdä sisältävän kaksi vaihetta; suunnittelun ja jalkauttamisen. Tämä jako ei kuitenkaan kerro strategian sisällöstä. Laajemman kuvan saamiseksi voidaan strategia siis jakaa useampaan vaiheeseen, jotka kattavat kaikki strategian aihealueet. On kuitenkin tärkeää muistaa, että strategiaprosessissa on hyvä olla liikkumavaraa ja joustavuutta. Prosessin sisäisten vaiheiden pituus ja sisältö vaihtelevat, mutta oleellista on, että strategiaprosessissa vaiheet seuraavat toisiaan. (Vuorinen 2013, 39–41.)



Kuva 3. Lindroosin ja Lohiveden viisivaiheinen strategiaprozessimalli (2004, 31)

Kattavien analyysien, hyvän suunnitelman sekä selkeiden tavoitteiden lisäksi strategiaprozessi vaatii ytimekästä johtamista ja esimiestyötä. Johtamisen tulisi yhdistää ihmisiä, toimintatapoja ja prosesseja niin että kokonaisuus olisi yhtenäinen ja mahdollistaisi strategian selkeän jalkauttamisen organisaation arkeen. (Salminen 2008, 103–104.) Strategiaprozessi vie paljon aikaa ja energiaa ja johdon tehtävänä on varmistaa strategian jalkautus suunnitteluprosessin jälkeen. Johdon vastuulla on strategian linjaukset ja tavoitteiden asettaminen, jalkauttamisessa tarvitaan kuitenkin organisaation jäsenten apua. Strategiaprozessi vaatii esimiehiltä ymmärrystä sekä keskustelevaa ja osallistavaa johtamista. Esimiehen tulisi johtaa prosessia esimerkillään sitoutuneena ja motivoituneena muutosta kohtaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 20.)

## **4 Tutkimusmenetelmät**

### **4.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä**

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on jokin työhön liittyvä käytännön ongelma tai haaste, johon pyritään löytämään ratkaisu. Tutkimus on prosessimaista, tapahtuu sykleittäin ja tavoitteena on työyhteisön toimesta löytyvä ratkaisu ongelmaan, sekä jatkuva muutos parempaan. (Kananen 2009, 11.) Toimintatutkimukseen osallistuvat ne henkilöt, joita ongelma koskettaa ja haastateltavat ja havaintoyksiköt valitaan tarkkaan (Kananen 2009, 38–43.) Haasteena on, että tutkimus on tavallisten ihmisten tekemä, ja uskottavuuden saavuttaminen tutkijan roolissa saattaa olla hankalaa. Tutkijan on oltava tarkka sen suhteen, etteivät työyhteisön sisäiset henkilösuhteet vaikuta tutkijan näkemykseen tilanteesta. (Kananen 2009, 100.) Vaikka on toivottavaa, että ratkaisu ongelmaan löytyisi työyhteisön toimesta, on tärkeää, että tutkija on perehtynyt tilanteeseen ja ilmiöön huolella, jotta muutos ja sen toteuttaminen on mahdollista. Ratkaisun löytämiselle ja muutokseen sopeutumiselle on annettava aikaa. Tästä syystä kestää toimintatutkimus usein muita tutkimuksia pidempään. (Kananen 2009, 13.)

Toimintatutkimuksen yksi tärkeimmistä menetelmistä on havainnointi, joka on menetelmänä hyvä tutkimuksen kaikissa vaiheissa, alkuvaiheesta tulosten arviointiin sekä johtopäätöksiin. Tutkijan tutkimusasetelman vaikutus tutkittavaan kohteeseen, ei ole havaittu olevan ongelman toimintatutkimuksessa, koska ratkaisevaksi asiaksi nousee vain saatu tulos sekä prosessin onnistuminen. Tulokset havainnoinneista varmistetaan haastattelujen avulla, jolloin tutkimuksen luotettavuus paranee. (Kananen 2014, 79–83)

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksestä tulee ilmetä toiminta. Toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa, ei toimintatutkimuksen tavoitteena ole yleistää, vaan tutkia yksittäisiä tapauksia. Toimintatutkimus sisältää kokeiluja ja toimenpiteitä itse tutkimuksen aikana ja tutkija on läsnä ja osana tutkittavaa ilmiötä. Toimintatutkimuksessa niin toiminta, tutkimus kuin muutoskin tapahtuvat saman aikaisesti. (Kananen 2009, 7–10)

### **4.2. Toimintatutkimuksen määritelmä**

Toimintatutkimukselle on hankala löytää selkeää ja rajattua määritelmää, sillä tutkimuksessa yhdistellään useita eri työkaluja. Lähtökohtaisesti toimintatutkimus on empiirinen tutkimustapa, jonka tavoitteena on muutos ja samalla myös sen tutkiminen. Toimintatutkimus pyrkii auttamaan ihmisiä tutkimaan omaa toimintaansa, jotta sen muuttaminen olisi mahdollista. Työyhteisössä toimintatutkimusta voidaan käyttää yhteisön jäsenten



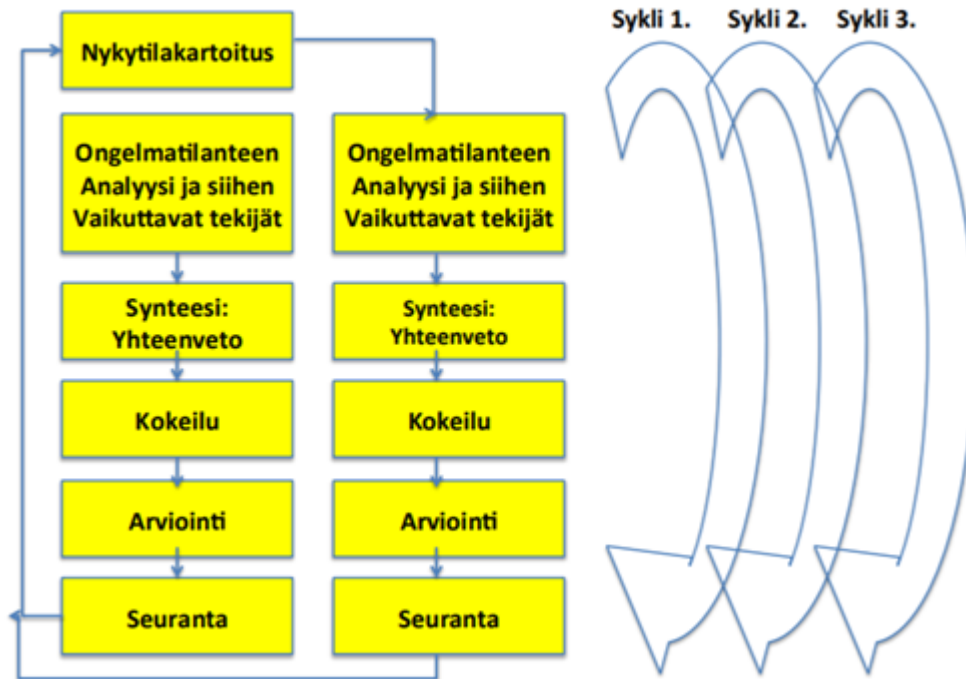
toimintatapojen ymmärtämiseksi ja muuttamiseksi oikeudenmukaisemmiksi (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 32–33). Toimintatutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen suuntaus, jonka tavoitteena on tutkia ja kehittää tutkimuksen kohdetta vaikuttamalla heidän toimintatapoihinsa.

### **4.3 Toimintatutkimuksen ominaispiirteet**

Muutos on yksi toimintatutkimuksen ominaispiirteistä. Sen osana ovat kohdeorganisaation ihmiset ja tutkimukselle olennaista on käytännön haasteiden tiedostaminen ja mahdollinen ylittäminen. Näin toimintatutkimuksesta tulee työyhteisön jäsenille oppimis- ja kasvuprojekti, joka kestää läpi uran. Toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa, työtä ja ongelmanratkaisua ei tarjota vain ulkopuolisen tutkijan toimesta, vaan muutokseen liittyviä henkilöitä pyritään rohkaisemaan löytämään ratkaisu ongelmaan itse. Näin pystytään myös paremmin takaamaan se, että osalliset henkilöt sitoutuvat tehtävään muutokseen. (Kananen 2009, 9.) Tutkijan on saavutettava mukana olevien ihmisten luottamus ja hyväksyntä, sillä muutos vaatii osallisten henkilöiden aktiivista osallistumista ja prosessin aikana saattaa ilmetä tietoja, joita tutkija ei voi tavoittaa olematta mukana prosessissa (Kananen 2009, 9, 50). Täten myös demokraattinen toiminta ja yhteistyö ovat toimintatutkimukselle ominaisia käsitteitä. Uuden näkökulman löytäminen ja muutokseen sitoutuminen saattaa olla hankalaa. Yhteistyön takaamiseksi tulee tutkimuksella olla selkeä, mitattavissa oleva tavoite, johon osalliset henkilöt sitoutuvat. Jos tavoitetta ja niiden saavuttamista ei pysty mittaamaan, on muutoksen onnistumista vaikea arvioida. (Kananen 2009, 28–29.)

### **4.4 Toimintatutkimuksen vaiheet**

Jotta toimintatutkimuksessa tavoiteltu muutos voidaan mahdollistaa, on tärkeää, että tutkijalla on hyvä tuntemus muutettavasta ilmiöstä. Tilanteen kartoittaminen sekä todellisen ongelman tunnistaminen ja sopivan ratkaisun löytäminen vaativat aikaa. Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, joka sisältää sykleittäin ongelman määrittelyn, ratkaisun esittämisen ja kokeilun, sekä arvioinnin ja seurannan. Tutkimuksen aikana saadaan uutta tietoa ilmiöstä ja siitä, miten sitä voidaan kehittää. Tästä johtuen on tutkimus jatkuva prosessi, joka muokautuu edetessään (Kananen 2009, 28).



Kuva 4. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2009, 28)

#### 4.5 Muut tiedonkeruu menetelmät

Toimintatutkimuksessa voidaan tutkimusstrategian tavoin käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ilmiöitä ja selittämään niitä, mikä on myös osana toimintatutkimuksessa. Lisäksi tulosten arvioinnissa ja muutosten mittaamisessa voidaan käyttää myös kvantitatiivisen tutkimuksen työkaluja. (Kananen 2009, 11.) Toimintatutkimus ei siis sulje pois muita tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä, vaan yhdistelee erilaisia tutkimusmenetelmiä. Perinteisessä tutkimuksessa tulokset kerätään usein mittausten, kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Sanotaan, että toimintatutkimus alkaa siitä mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu, sillä tutkija on aktiivisesti mukana tutkimuksessa eikä ole vain ulkopuolinen havainnoija. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija ei myöskään saa vaikuttaa tutkimukseen tai tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimusprosessin aikana myös tutkija oppii lisää tarkasteltavasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Kiviniemi 2007, 76). Lisäksi toimintatutkimuksen aikana hyödynnetään ilmiöstä jo olemassa olevia dokumentteja, havaintoja ja kirjallisuutta. (Kananen 2009, 23.)

## 5 HJK ry strategiaprosessi

Seuran nykyinen strategia ja operatiivinen kehittämissuunnitelma oli tehty vuosille 2014 - 2017. Kyseinen strategiatyö toteutettiin operatiivisen henkilöstön sekä seuran hallituksen voimin ja työssä painopisteenä oli seurojen yhdistymisen jälkeisten prosessien ja perusasioiden kehittäminen. HJK ry:n vuosikokous hyväksyi tiistaina 29.4.2014 pidetyssä kokouksessa uuden tavoitetilan ja päätti strategiaprosessin käynnistämisestä. HJK ry:n hallituksen kesällä 2014 hyväksymä strategia on ollut seuran keskeinen johtamisen väline. Seuran strategiassa tehtyjä linjauksia noudatetaan kaikessa toiminnan kehittämisessä. Strategian päivittäminen oli seurausta seurarakenteen yksinkertaistamista, kun HJK-juniorit ry yhdistyi HJK ry:n keväällä 2014. Yhdistymisellä haettiin synergiaetuja ja vahvistettiin entisestään seuran kilpailukykyä.

Yhdistyminen ja uusi strategia antoivat seuralle merkittävän kustannustehokkuuden muutoksen. Muutoksella saatiin aikaan kilpailukykyisempi jalkapalloseura, jolla on riittävästi resursseja sekä voimavaroja pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Seura haki vahvaa kilpailukykyä toiminnan laadun parantamisella sekä osaamisen kehittämisellä. Kestävä ja resurssitehokas kehittäminen yhdistyi vahvaan ammattiosaamiseen sekä pelaajalähtöisen ympäristön kehittämiseen. Samalla seura tarjoaa pelaajilleen uudenlaisia mahdollisuuksia osallistua itsensä kehittämiseen turvallisessa ja ammattitaitoisissa toimintaympäristössä sekä oman urapolun suunnitteluun.

Yhdistymisen myötä seura pystyi myös laadukkaampaan sekä tehokkaampaan sidosryhmäpalveluun sekä selkiyttämään seurarakennetta. HJK ry oli yhdistymisen jälkeen oma itsenäisesti toimiva yksikkönsä ja oman juridinen entiteetti, mutta samalla uusi järjestely mahdollistaa monella tapaa HJK-perheen yhteisten resurssien hyödyntämisen. Yhdistymisen ja uuden strategiaprosessin myötä, vuodesta 1907 toimineen HJK ry:n asema Suomen menestyksekkäimpänä jalkapalloseurana vahvistui entisestään.

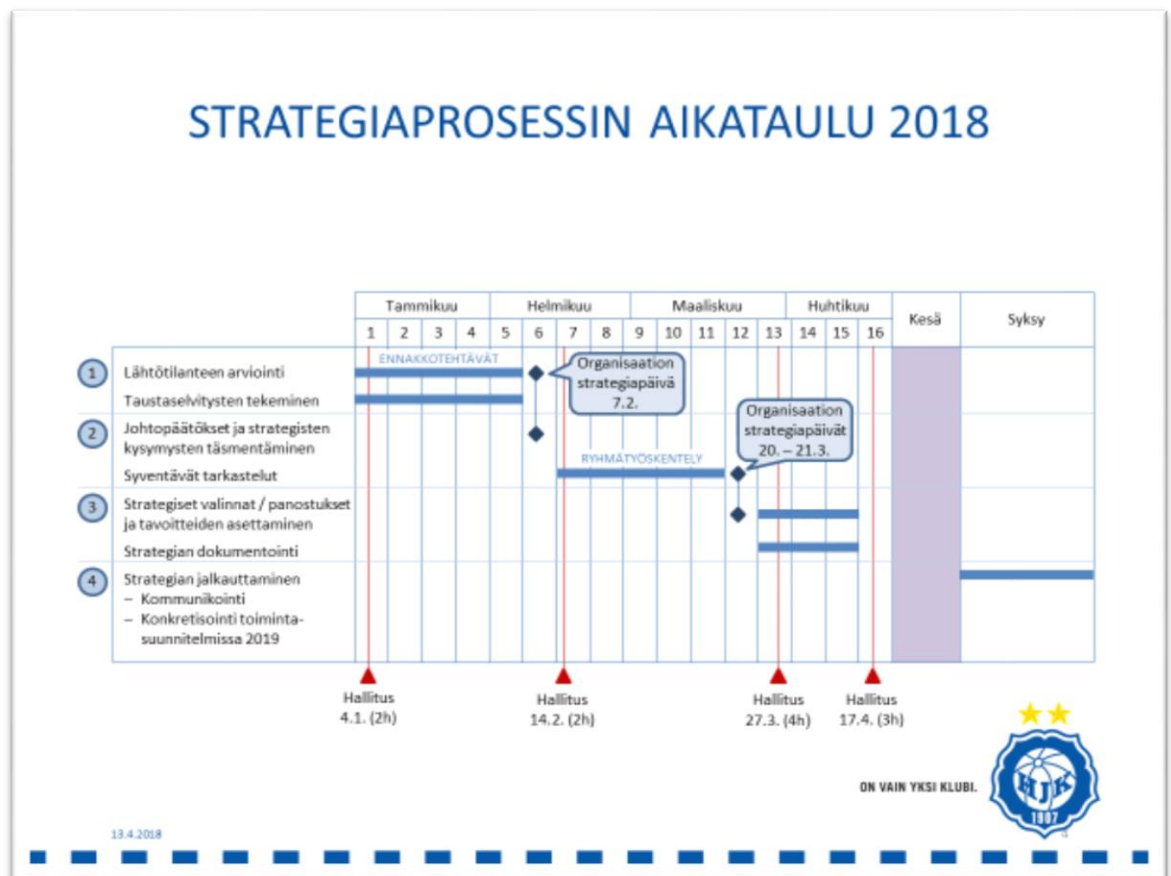
### 5.1 Strategiaprosessin vaiheet ja aikataulu

Organisaation strategiatyöskentelyä tulisi kehittää tavoitteellisesti sekä jatkuvaluontoisesti, jotta organisaation strateginen kyvykkyys kasvaisi. Strategiatyöskentelyssä tulee huomioida myös mittaaminen, jonka avulla voidaan arvioida, onko strategiatyöskentelyssä asetetut tavoitteet toteutunut. Vallankäytön näkökulmasta katsottuna organisaatiossa on kaksi eri ryhmää. Johto ja sidosryhmät asettavat tavoitteet, rakenteet sekä seuraavat tuloksia ja henkilöstö, joka kerää informaatiota ja toteuttaa johdolta saatuja tavoitteita sekä toteuttaa strategiaa. (Ylisirniö 2011, 26–27.)

Strategiaproessin ensimmäiset askeleet otettiin, kun seuran hallitus päätti kattavan seurakyselyn tekemisestä koko seuran jäsenistölle. Seurakyselyssä oli tavoitteena selvittää strategian toteutumista sekä nykytilaa seuran koko jäsenistön avulla.

Strategiaproessi jaettiin neljään vaiheeseen (kuva 5.):

1. Lähtötilanteen arviointi
  - Taustaselvitysten tekeminen
2. Johtopäätökset ja strategisten kysymysten täsmentäminen
  - Syventävät tarkastelut
3. Strategiset valinnat / panostukset ja tavoitteiden asettaminen
  - Strategian dokumentointi
4. Strategian jalkauttaminen
  - Kommunikointi
  - Konkretisointi toimintasuunnitelmissa



Kuva 5. HJK ry:n strategiaproessin aikataulu 2018

Operatiivisen henkilöstön osalta prosessi käynnistyi ennakotehtävällä, jossa orientoiduttiin sekä valmistauduttiin tulevaan strategiatyöhön. Ennakotehtävissä arviointiin nykyistä strategiaa sekä kartoitettiin ajatuksia strategian toteutumista ja kerättiin aineistoa taustaselvityksiä varten.

Organisaation ensimmäisessä strategiapäivässä oli anonyymi yhteenveto vastauksista, taustaselvityksistä sekä johtopäätökset. Strategianpäivän aikana vastaukset ja yhteenveto käytiin läpi koko seuran toiminnan osalta ja haettiin täsmennyksiä ylätasoon strategiakysymyksiin:

- Miten päivittäistä toimintaamme ja tätä tukevia toimintamalleja, rakenteita ja resurssien kohdentamista (raha, henkilöt, osaaminen, olosuhteet) kehitetään laadun ja tulosten parantamiseksi?
- Minkälaiset olosuhteet tarvitsemme, jotta olemme kilpailukykyisiä eri kaupunginosissa ja voimme palvella joukkueita ja pelaajia parhaalla mahdollisella tavalla?
- Minkälaisen yhteiskunnallisen roolin haluamme ottaa pitkällä aikavälillä, ja mihin panostamme lähivuosien aikana?
- Miten alennamme harrastamisen kustannuksia ja taklaamme tulevaisuuden nousupaineet?

Ensimmäisen strategiapäivän agenda:

- Ennakkotehtävän yhteenvedon läpikäynti
- Taustaselvitysten statuksen ja alustavien havaintojen läpikäynti
- Strategiset kysymykset ja organisoituminen niihin vastaamiseen
- Strategiatyön eteneminen

Toisessa vaiheessa tavoitteena oli syventää tehtyjä analyysejä ja taustaselvityksiä workshoppien avulla, johon osallistuivat koko operatiivinen henkilöstö sekä hallituksen jäsenet. Parhaan lopputuloksen saamiseksi ja ryhmätyöskentelyä varten henkilöstö sekä hallituksen jäsenet jaettiin työryhmiin vastualueen ja asiantuntijuuden pohjalta. Jokaiseen työryhmään valittiin vastuuvetäjä, joka vastasi työryhmän koolle kutsumisesta, aikataulun sopimisesta sekä yhteenvedon ja tulosten esittämisestä.

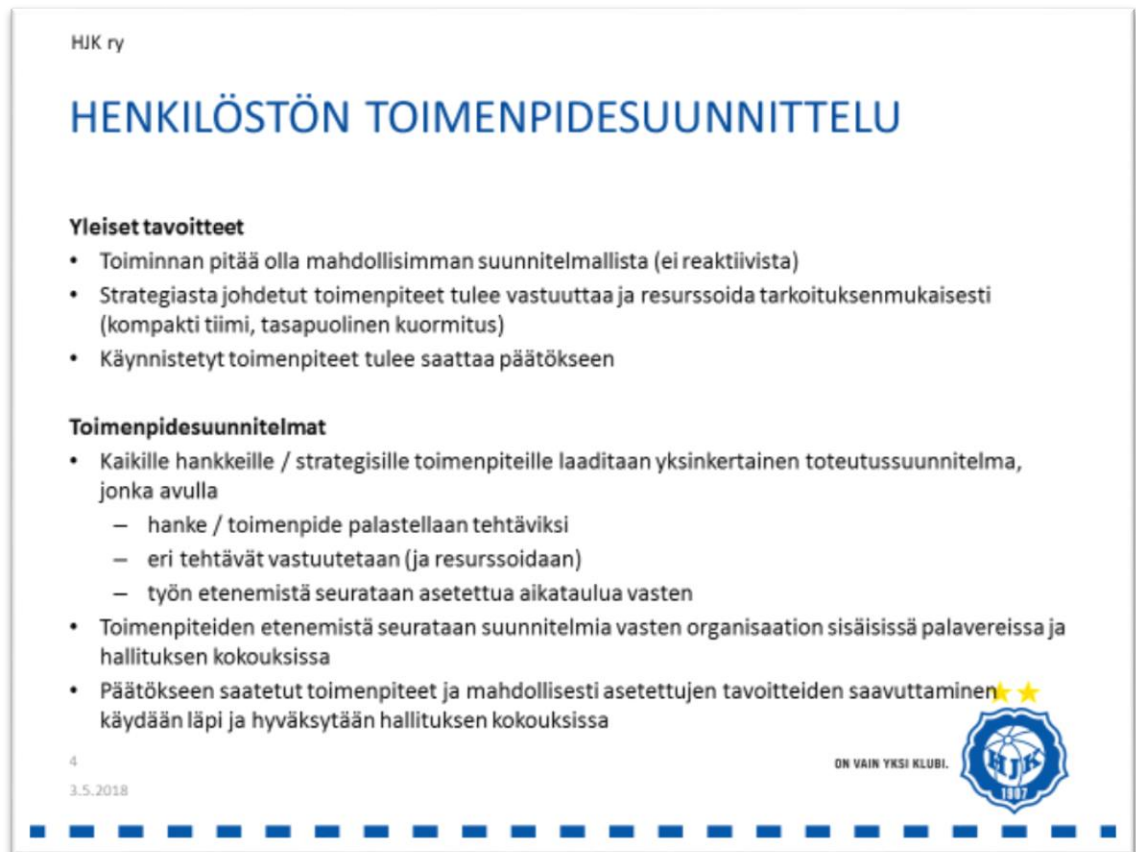
Työn käynnistyminen toisessa vaiheessa:

- Työryhmien organisoituminen ja työn suunnittelu (työryhmien valitut vastuuhenkilöt)
  - o Urheilutoiminnan kehittäminen (työryhmä 1.)
  - o Yhteiskunnallisen roolin kasvattaminen (työryhmä 2.)
  - o Seurayhteistyön edistäminen (työryhmä 3.)
- Työryhmien työkokousten ajankohtien sopiminen
- Tarkasteltavien kysymysten viimeistely (keskittyminen isompiin strategisiin kysymyksiin)
- Strategiapäivien esityksen sisällön hahmottelu

- Tarvittavien selvitysten ja analyysien suunnittelu (johtopäätösten tulisi perustua hyvään faktapohjaan)

Kolmannessa vaiheessa esiteltiin työryhmien taustaselvitykset, analyysit ja yhteenvedot seuran strategiapäivillä. Kolmannessa vaiheessa ja strategiapäivien aikana tavoitteena oli tiivistää esitys hyväksyttäväksi seuran hallitukselle tulevista strategisista valinnoista sekä panostuksista.

Strategiapäivien jälkeen seuran hallitus piti kaksi hallituksen kokousta, jossa päätettiin esityksistä, panostuksista ja muodostettiin strategiadokumentti tulevalle strategiakaudelle. Hallituksen kokouksissa sovittiin strategian jalkauttamisprosessista sekä kommunikoinnista jäsenistölle ja päätettiin liittää jalkautus osaksi operatiivisen henkilöstön toimenpidesuunnitelmia (kuva 6.). Pidetyissä kokouksissa hallitus päätti strategiaproessin ja siitä syntyneen strategiadokumentin pohjalta budjettiraameista vuodelle 2019.



Kuva 6. HJK ry:n henkilöstön toimenpidesuunnitelma

Operatiiviselta henkilöstöltä kerättiin palautetta työryhmätyöskentelyn sekä strategiapäivien jälkeen. Henkilöstö kuvasi strategiapäiviä pääsääntöisesti positiivisesti ja negatiivista palautetta tuli vain tiukasta aikataulusta, jossa jäi liian vähän asioiden syvällistä pohtimista varten, kun toivomuksena oli, että strategiatyöskentelyssä olisi voitu edetä syvemmälle eri

osa-alueisiin. Henkilöstö antoi lisäksi palautta, että strategiapäivien aikana syntyi paljon hyviä keskusteluita ja yhteisöllisyys näkyi vahvasti eri vastuualueiden välillä. Myös yhteinen suunta ja tavoitetila nähtiin vahvemmin yhdessä kuin aiemmin.

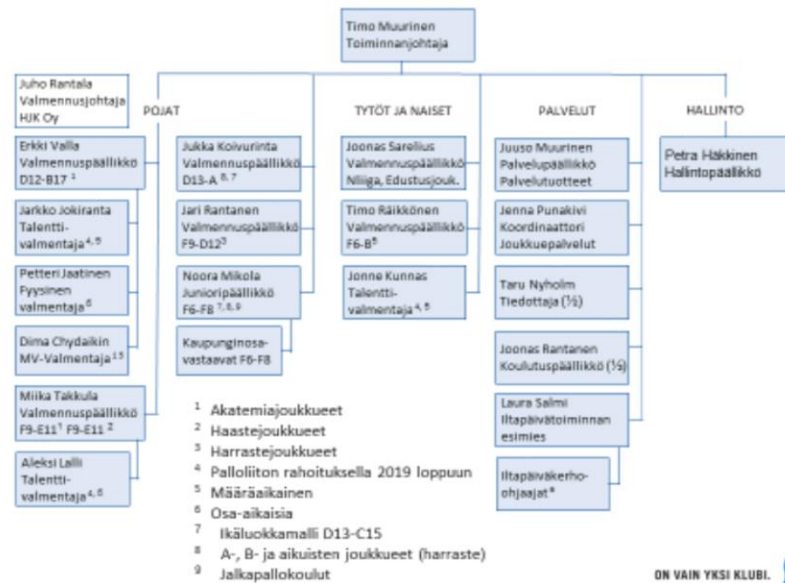
Palautteissa pohdittiin myös koko seuran strategiaproessin laajuutta ja vaihtoehtoa, olisiko prosessia pitänyt pilkkoa pienempiin osa-alueisiin. Strategiaproessin etenemisen kannalta oli kuitenkin tärkeää se, että työryhmät pystyivät jatkuvasti ylläpitämään vuorovaikutuksellista yhteydenpitoa myös tapaamisten välillä, jolloin strategia rakentui vaihe ja palanen kerrallaan. Hektisen alkuvuoden aikana, henkilöstö joutui edistämään prosessia paljon myös itsenäisesti, mutta se toimi kiitettävästi ja työryhmien tapaamisissa pystyttiin keskittymään tärkeimpiin asioihin.

### **5.1.1 Strategiaproessin osallistujat**

Strategian suunnitteluun ja päätöksentekoon ei voi osallistua pelkästään yrityksen johto, vaan vastuuta tulisi jakaa koko organisaatiolle. Toiminnan yhdenmukainen suunta näytetään strategian avulla koko organisaatiolle, jonka avulla myös muutetaan aineeton pääoma aineelliseksi tulokseksi. Ilman määriteltyä strategiaa, organisaatio saattaa helposti jämähtää paikoilleen ja tarvittavaa uusiutumista saada aikaiseksi. Organisaation kyvykyys ja osaamisen taso pystytään hyödyntämään ja ottamaan yrityksen käyttöön strategian avulla. (Rampersad 2004, 104.)

Strategiaprosessiin osallistui koko operatiivinen henkilöstö (kuva 7.), seuran hallitus sekä kaksi asiantuntijaa HJK Oy hallituksesta.

## HJK RY:N ORGANISAATIO 2018



Kuva 7. HJK ry:n operatiivinen henkilöstö (HJK 2017.)

Koko seuran henkilöstö koki erittäin merkityksellisenä sen, että he kaikki ovat mukana seuran strategiaprosessissa alusta lähtien. Osallistava strategiatyö koettiin merkityksellisenä oman työn kehittymisen kannalta ja koko prosessin kerrottiin lisänneen koko organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta. Käytössä olleet menetelmät, strategian rakentuminen pala kerrallaan ja strategiaproessin työryhmytyöskentely koettiin hyvänä tapana työskennellä yhdessä.

Jokaisessa joukkuepeleissä laadittu strategia on pelin selkäranka. Valmentajan tehtävänä on huolehtia, että jokainen pelissä kentällä oleva pelaaja ja jokainen joukkueen mukana oleva pelaaja tietää, millä tavalla joukkue toimii peleissä. Ilman yhteistä suunnitelmaa, pelisääntöjä ja kurinalaista toimintatapaa, joukkueella ei ole mahdollisuuksia pärjätä kilpailijoita vastaan. (Viitala & Jylhä 2010, 69).

### 5.1.2 Haastattelut

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta katsottuna, on tärkeää huomioida mahdolliset ennakkoluulot, joita tutkijalla saattaa olla ennen tutkimusta. Haastattelut menetelmänä voivat aiheuttaa sen, että haastateltavat antavatkin vastauksia, joita he olettavat tutkijan haluan kuulla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35).



HJK ry:n strategiaproessin haastateltaviksi valittiin strategisten osa-alueiden vastuussa olevat operatiivisen henkilöstön jäsenet, seuran hallituksen jäsenet sekä HJK Oy:n hallituksen asiantuntijajäsenet.

HJK ry:n puheenjohtaja vastasi edellisestä strategiaprosessista ja oli aktiivisesti mukana nykyisessä strategiaprosessissa. HJK Oy:n hallituksen valitut jäsenet olivat aktiivisesti mukana koko strategiaproessin ajan ja välitti tietoa HJK Oy:n hallitukselle, joka seurasi aktiivisesti strategiaproessin etenemistä kuukausittain.

Oma toimenkuvani HJK Ry:ssä on kohtalaisen laaja ja osallistuin strategiaproessin aikana lähes jokaisen työryhmätapaamiseen, joista saan runsaasti lisätietoa prosessin etenemisestä. Vastuullani oli myös strategiaproessiin liittyvien talouslukujen yhteenvedon tuottaminen vuosilta 2014-2017. Lisäksi vastasin seurayhteistyö-työryhmän vetämisestä ja olin aktiivisesti jatkuvassa vuorovaikutuksessa seuran hallituksen jäseniin ja muihin työryhmän vetäjiin.

## **5.2 Strategiaproessin tavoitteet**

Yrityksille laaditaan strategia yleensä kolmeksi vuodeksi kerrallaan, mutta se pyritään päivittämään vuosittain. Strategia päivitetään yrityksen hallituksen päätöksestä. Strategian laadinnan aikatauluun vaikuttavat yrityksen toiminnallinen vuosikello sekä tilikausi ja prosessi ajoittuu usein alkuvuoteen. Käytännön strategiatyölle asetetaan tavoitteet, johon kuuluu sisäinen sekä ulkoinen analyysi yrityksen toiminnasta. Isompien konserniyritysten strategiaproessi saattaa kestää pitkään ja lopputuloksena syntyä sivukaupalla materiaalia, kun vastaavasti yksityisyrittäjä tietää vain itse tarkasti yrityksensä strategian. Yrityksen koosta riippumatta, suurin haaste on kuitenkin strategian saaminen käytäntöön. Tästä syystä on tärkeää, että koko organisaatio mukana strategiaproessia ja heidät saadaan linkitettyä vahvasti mukaan strategiatyöhön. (Vuorinen 2013, 249–251.)

HJK ry:n uusi strategian päivitysprosessi lähti liikkeelle varsin kattavasta nykytilan arvioinnista, johon kytkettiin mukaan sekä operatiivinen henkilöstö että koko seuran jäsenistö. Strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa valmistauduttiin varsinaiseen strategiatyöhön ennakotehtävien avulla, jolla haettiin vastauksia sekä henkilöstön näkemystä nykyisestä tilanteesta. Ennakotehtävät koostuivat lähtötilanteen ja nykyisen strategian arvioinnista sekä taustaselvityksen laatimisesta.

Operatiivista seuran henkilöstöä pyydettiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Missä olemme käsityksesi mukaan onnistuneet, ja miksi?
- Missä meillä on ollut haasteita, ja mistä tämä johtuu?
- Mitkä ovat mielestäsi vahvuutemme, ja miten näitä tulisi hyödyntää?

- Miktä ovat heikkoutemme, ja miten nämä taklataan?

Saatesanoiksi operatiiviselle henkilöstölle lisätiin vielä, että ”Vaikka työstämme HJK ry:n strategiaa, on hyvä pohtia ja ottaa kantaa koko seurayhteisön laajuudessa, odotamme sinulta rehellisiä ja reheviä näkemyksiä”. Samalla informoitiin, että vastauksista muodostettiin anonyymi yhteenveto, joka esiteltiin koko henkilöstölle ensimmäisessä yhteisessä strategiakokouksessa.

### 5.3 Nykytila-analyysi

Strategian toteuttaminen yrityksen käytännössä on johdon tärkeimpiä tehtäviä ja strategian avulla johtoa ja työntekijöitä sitoutetaan työskentelemään yhteistä päämäärää kohti. Strategian saaminen vietyä käytäntöön on jossakin tapauksissa jopa strategian sisältöä tärkeämpää. (Ojala & Ahonen 2005, 176). Strategian toteuttamiseksi on tärkeää, että koko organisaatio ja kaikki työntekijät saadaan sitoutettua siihen mukaan (Kaplan & Norton 2002, 235). Mitä laajemmin organisaation työntekijät saadaan mukaan osallistumaan strategian toteuttamiseen, sitä paremmin sen jalkautus onnistuu ja organisaatio sitoutuu strategiaan tavoitteisiin. (Ojala & Ahonen 2005, 176–177)

Seurojen yhdistymisen jälkeen vuonna 2014 käydyssä strategiaprosessin pohjalta syntynyt seuran uusi visio ”Pohjoismaiden paras junioriseura” oli erittäin kunnianhimoinen ja tiesimme jo silloin, että se tulisi vaatimaan paljon erilaisia toimenpiteitä toteutuakseen. Tavoitteenamme on olla Pohjoismaiden paras junioriseura. Tämän saavuttamiseksi määritimme strategiset painopistealueet, jotka heijastuvat seuran toiminnan organisointiin ja toimenpiteiden priorisointiin. Kommunikoimme strategian, mission ja vision jäsenille seuraavasti:

Tarjoamme parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla.

- Tavoitteenamme on edelleen kasvattaa pelaajamääriä, mutta teemme sen hallitusti painottaen kaupunginosia, joissa voimme tarjota laatustandardiemme mukaiset valmennuksen ja olosuhteet kaikille ikäluokille. Pyrimme kansainvälisen tason mukaiseen pelaajakehitykseen laadukkaalla akatemiatoiminnalla sekä yhteistyöllä Sami Hyypiä Akatemian ja kansainvälisten huippuseurojen kanssa. Panostamme valmentajien rekrytointiin ja kouluttamiseen. Keskitämme kaikkien seuran kenttien ja hallien hallinnoinnin Helsinki Stadion Management Oy:lle, joka vastaa näiden ylläpidosta ja uusien olosuhteiden rakentamisesta.

Pidämme harrastamisen kustannukset kohtuullisella tasolla.

- Pyrimme kasvattamaan tuottoja yhteistyössä HJK Oy:n kanssa rakentamalla koko HJK:sta yrityksiä, näiden erilaisissa tarpeissa, palvelevan yhteistyökumppanin.

Kehitämme edelleen palvelutarjoamaa, kuten jalkapallokoulut ja -leirit, jotka palvelevat omia pelaajiamme ja heidän perheitään sekä houkuttelevat uusia pelaajia HJK:hon. Tuemme joukkueiden valmentajia, toimihenkilöitä ja muita elintärkeitä vapaaehtoistyön tekijöitä kehittämällä toimintatapoja ja tarjoamalla koulutusta sekä tukea toimiston puolelta. Varmistamme laadun ja kustannustehokkuuden organisoimalla valikoidut toiminnot yhdessä HJK Oy:n kanssa.

Meillä on merkittävä rooli yhteisössä.

- HJK on iso osa pelaajien ja perheiden elämää. Edustamme arvoja ja toimintatapaa, jossa kasvaa hyviä ihmisiä. Järjestämme lapsille iltapäiväkerhotoimintaa ja tarjoamme aikuisille mahdollisuuden olla mukana merkityksellisessä toiminnassa. Pyrimme edesauttamaan vähävaraisten pelaajien mahdollisuutta jatkaa harrastusta tukemalla heitä Talenttiklubi ry:n alle luodun rahaston kautta.

#### **5.4 Nykytila-analyysi: seurakysely**

Nykytila-analyysin haluttiin saada myös laajempi otanta kenttätasolta, joten koko HJK ry:n jäsenistölle, johon kuuluvat pelaajat, vapaaehtoiset joukkueiden toimihenkilöt sekä pelaajien vanhemmat, tehtiin seurakysely (liite 1.). HJK ry:n seurakysely toteutettiin kesäkuussa 2017. Seurakyselyn tavoitteena oli seurata HJK ry:n strategian (2014–2017) toteutumista ja tarjota seuran jäsenistölle ja toiminnassa mukana oleville mahdollisuus kertoa omat toivonsa ja näkemyksensä toiminnan kehittämiseksi.

Seurakyselystä on tarkoitus luoda vuosittainen toimintamalli, jonka avulla on mahdollista tarkastella seuran nykytilannetta ja arvioida tulevaisuuden toiminnan keskeisiä suuntaviivoja. Seurakysely edistää myös merkittävästi seuran toimihenkilöiden, vanhempien, pelaajien ja koko organisaation välistä vuoropuhelua. Seuran johto laati kysymykset ja vastasi kyselyn toteutuksesta. Vastaaaja pyydettiin tutustumaan kyselyn yhteydessä HJK ry:n strategiaan sekä seuran pelaajapolkuun seuran kotisivuilla.

Seurakyselyyn vastasi 564 seuran pelaajaa, valmentajaa tai toimihenkilöä ja koko aineistoa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Vastauksista lähes neljäsataa tuli kaupungin-osajoukkueista ja loput edustus- ja akatemiajoukkueista. Kyselyyn vastanneista yli 75 prosenttia oli pelaajien vanhempia, 18 prosenttia valmentajia ja toimihenkilöitä ja seitsemän prosenttia pelaajia. Vanhempien ääni kuuluu näin ollen vastauksissa voimakkaasti. Kyselyyn vastanneiden vanhempien lapset olivat harrastaneet HJK:ssa muutamasta kuukaudesta kahdeksaan vuoteen. Kyselyyn vastanneet toimihenkilöt olivat puolestaan olleet mukana HJK:n toiminnassa alle vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Seurakysely tuottikin näkökulmia juuri jalkapallon aloittaneiden ja toisaalta jo kokeneiden Klubi-vanhempien

ajatuksista. Kysely sisälsi myös kohdennettuja kysymyksiä niin toimihenkilöille kuin valmentajille. Mikäli henkilöllä oli monta roolia seurassa, hänen oli mahdollista vastata kyselyyn useamman kerran.

## 5.5 Yhteenveto seurakyselyn keskeisistä tuloksista

HJK ry:n visio on olla Pohjoismaiden paras junioriseura. Tavoitteen saavuttamiseksi seura on määrittänyt strategiset painopistealueet, jotka heijastuvat toiminnan organisointiin ja toimenpiteiden priorisointiin:

- Tarjoamme parhaat puitteet kehitymiselle ja harrastamiselle
- Pidämme harrastamisen kustannukset kohtuullisina
- Seuralla on merkittävä rooli Helsingin yhteisössä. HJK on iso osa pelaajien ja perheiden elämää.

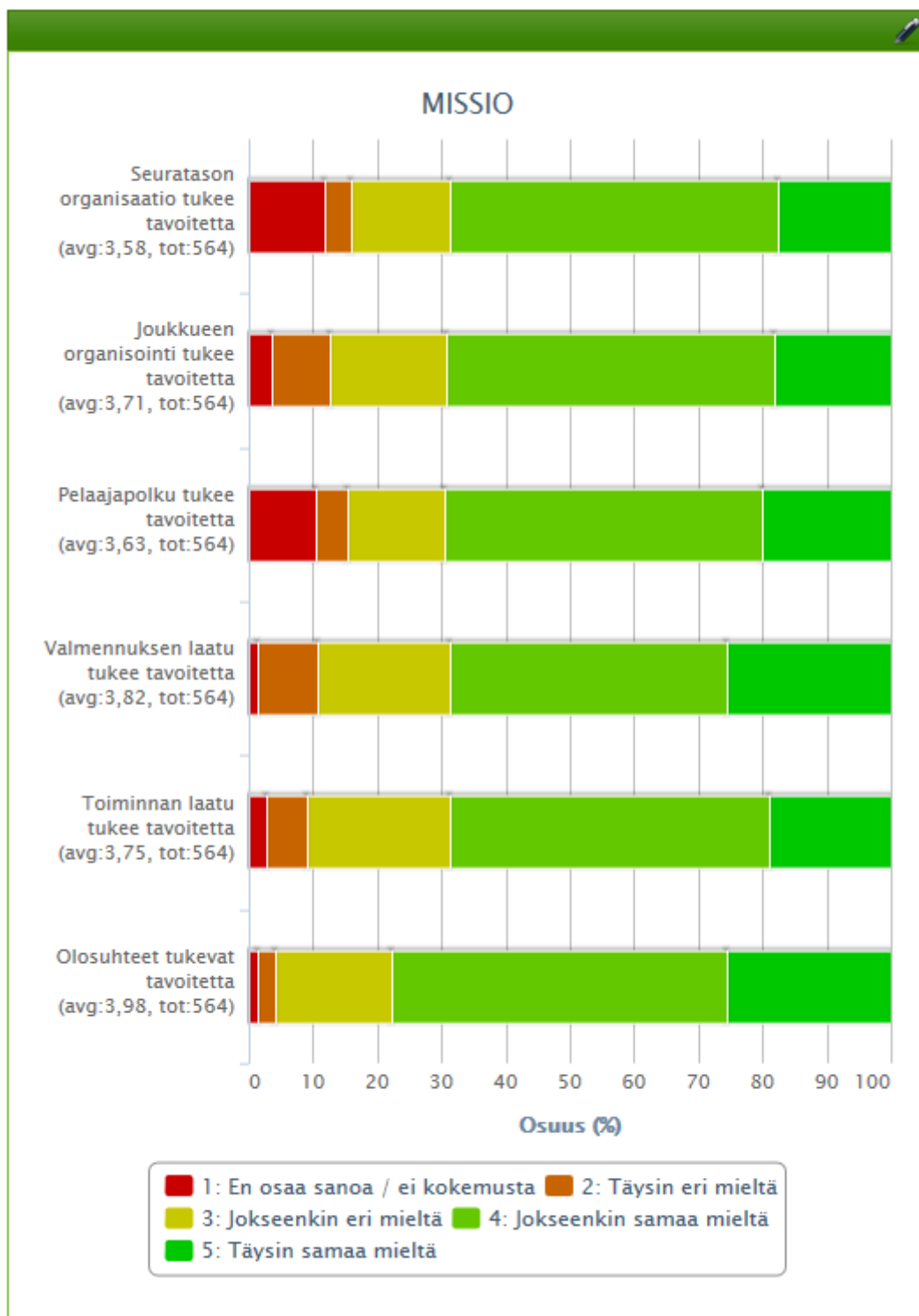
Haimme vastauksia seuran tarjoamista harrastamisen puitteista seuraavalla kysymyksellä: **Ovatko puitteet kehitymiselle ja harrastamiselle kunnossa?**

Seuran tavoitteena on tarjota parhaat puitteet kehitymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää laadukasta toimintaa seuratason organisaatiolta, yksittäisiltä joukkueilta

sekä valmentajilta. Olosuhteilla on myös keskeinen merkitys osana harrastustoimintaa ja pelaajakehitystä.

Seurakyselyn perusteella lähes 70 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että seuratason organisaatio, yksittäisten joukkueiden organisointi, valmennuksen ja toiminnan laatu sekä pelaajapolku tukevat esitettyä tavoitetta tarjota parhaat puitteet kehitymiselle ja harrastamiselle (kuva 8.). Lähes 80 prosenttia vastaajista oli puolestaan täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että toiminnan

olosuhteet tukevat tavoitteen saavuttamista. Vaikka suuri osa kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä harrastustoiminnan ja kehittymisen puitteisiin, niin merkillepantavaa on myös kielteisesti vastanneiden melko tuntuva osuus. Lähes 30 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että joukkueen organisointi tai valmennuksen ja toiminnan laatu tukevat esitettyä tavoitetta tarjota parhaat puitteet kehitymiselle ja harrastamiselle. Myös seurakyselyn avoimet vastaukset tukevat näkemystä siitä, että



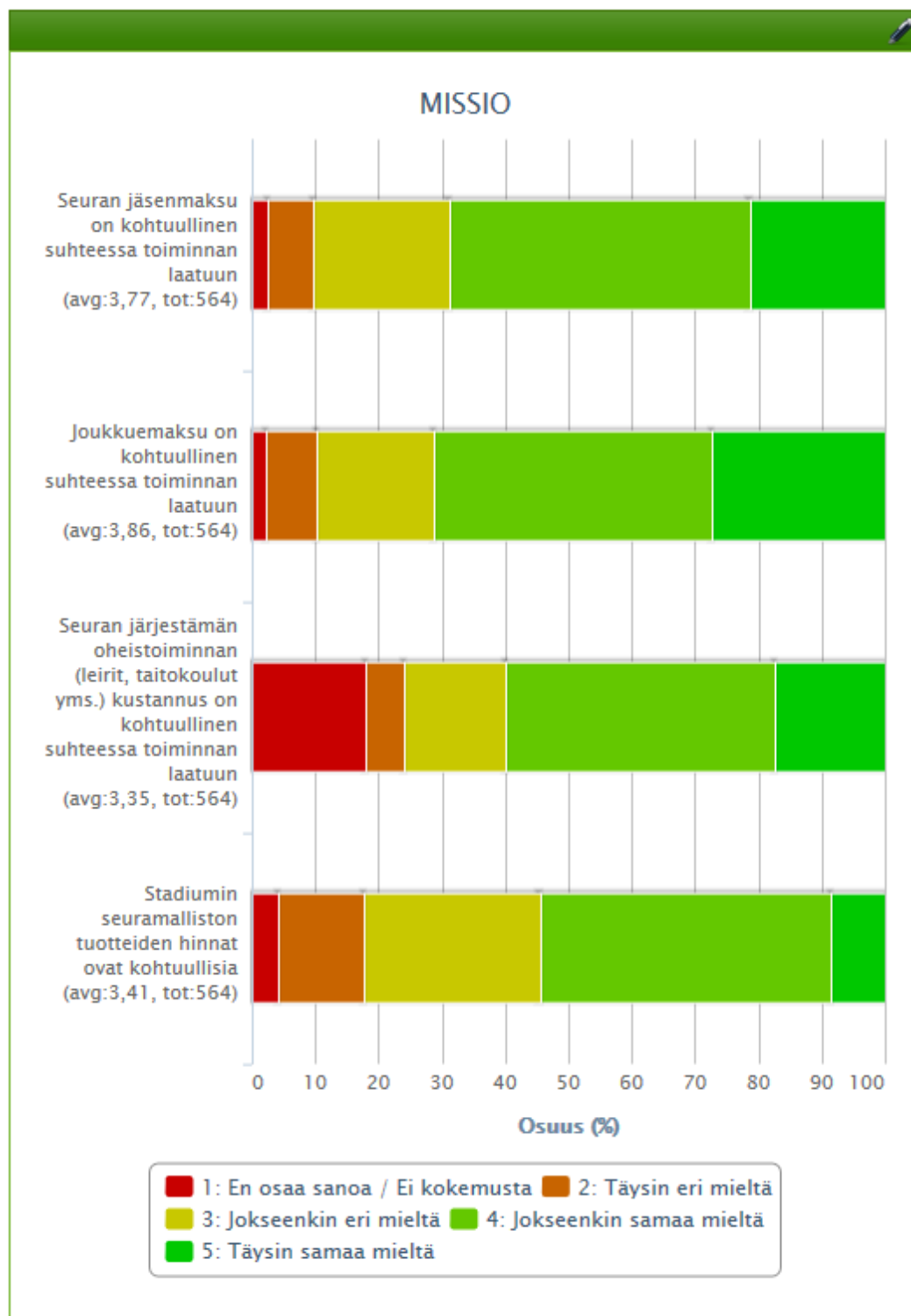
Kuva 8. Missio: Tavoitteenamme on tarjota parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla (HJK seurakysely 2017)

joukkueiden toiminnan sekä valmennuksen laatu vaihtelevat vielä liiaksi. Pelaajapolun osalta ongelmaksi koettiin esimerkiksi liian vähäinen yhteistyö ikäluokan kilpa- ja haastejoukkueiden ja kaupunginosajoukkueiden välillä. Joukkueiden valmentajat eivät vieraile riittävästi saman ikäluokan toisissa joukkueissa tai ikäluokan yhteisiä pelaajakoulutusta-  
pahtumia ei järjestetä riittävästi.

## Ovatko harrastamisen kustannukset kohtuullisella tasolla?

Seuran tavoitteena on pitää harrastamisen peruskustannukset kohtuullisina. Vuoden 2017 jäsenmaksu oli 150 euroa. Jäsenmaksu mahdollistaa seuratoiminnan ylläpidon ja kehittämisen. Lähes 70 prosenttia vastaajista (kuva 9.) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että jäsenmaksu on kohtuullinen suhteessa toiminnan laatuun.

Jäsenmaksun lisäksi jokaisella joukkueella on oma joukkuemaksu, joka on suuruudeltaan 25-150 euroa kuukaudessa. Joukkuemaksulla katetaan joukkueen toimintaa, johon sisältyvät esimerkiksi valmennus, kenttävuorot, sarja- ja turnausosallistumiset, tarvikkeet ja varusteet sekä pelipassit ja vakuutukset. Joukkuemaksu määräytyy joukkueen kausi- ja varainkäyttösuunnitelman perusteella ja hyväksytetään joukkueen vanhempainkokouksessa. Yli 70 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että joukkuemaksu on kohtuullinen suhteessa toiminnan laatuun. Seuran järjestämän oheistoiminnan (leirit, taitokoulut yms.) hinnoittelun kohtuullisuudesta suhteessa laatuun oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä 60 prosenttia vastaajista. Vain noin 55 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä Stadiumin seuramalliston tuotteiden hinnoittelun kohtuullisuudesta. Avoimissa vastauksissa kritiikkiä aiheuttivat muiden muassa edustus- ja akatemijoukkueiden harrastamisen kustannukset, kansainvälisten pelimatkojen kustannukset sekä erityisesti Stadium-yhteistyö ja siihen liittyvät ongelmakohdat (palvelu, tuotteiden laatu ja hinta, toimitusajat).



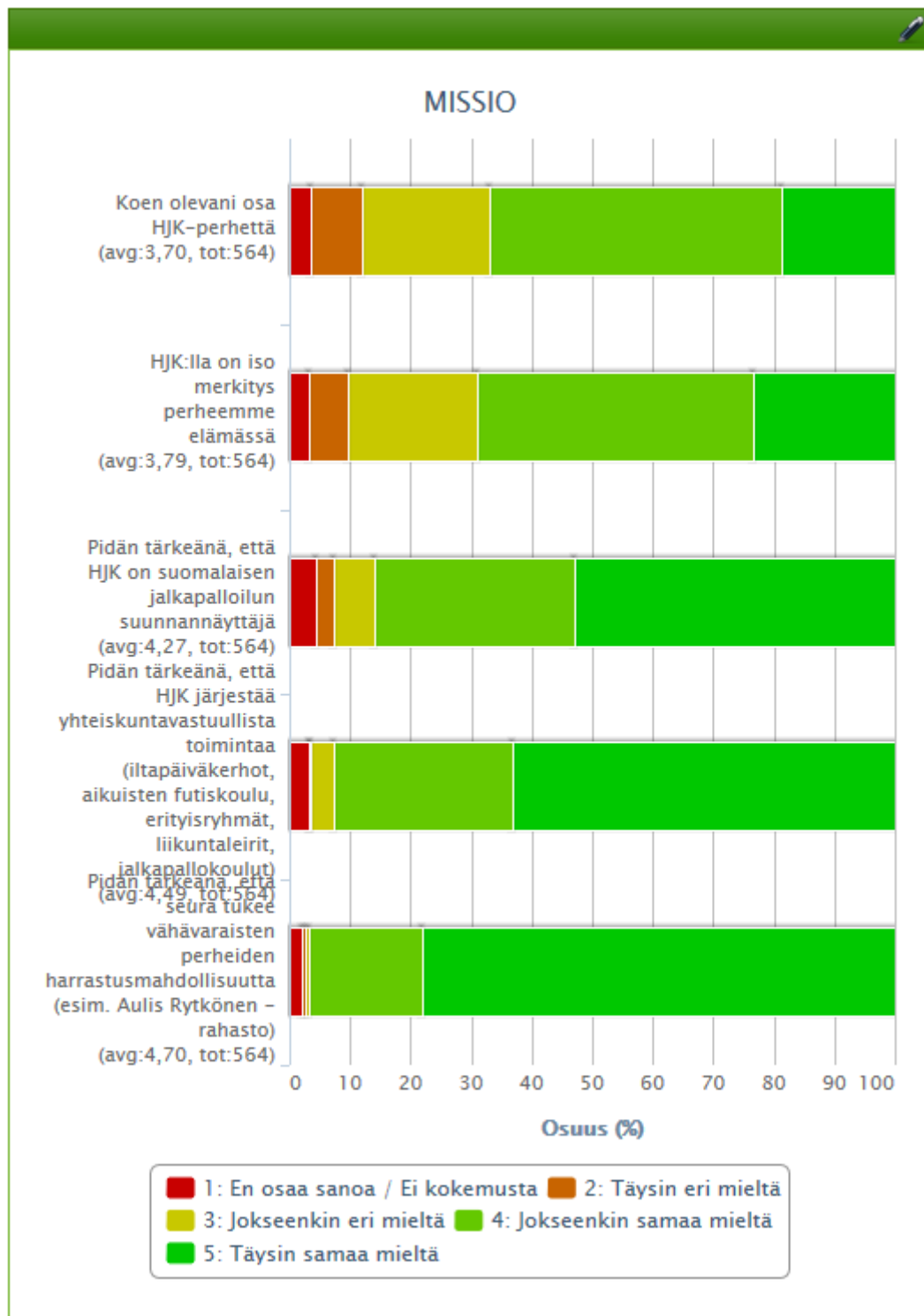
Kuva 9. Missio: Pidämme harrastamisen kustannukset kohtuullisella tasolla (HJK seurakysely 2017)

### Mikä on HJK:n rooli yhteisössä?

Seuran strategiaan on kirjattu tahto olla merkittävä osa ihmisten elämää. HJK tarjoaa seurayhteisön, johon pelaaja ja perheet voivat kiinnittyä ja kuulua. Yli 65 prosenttia vastaajista koki kuuluvansa HJK-perheeseen. Lähes 70 prosenttia (kuva 10.) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että HJK:lla on iso merkitys perheiden elämässä. Noin 85

prosenttia vastaajista piti myös tärkeänä, että HJK on suomalaisen jalkapallon suunnan näyttäjä. HJK:n yhteiskuntavastuullisen toiminnan järjestämistä (iltapäiväkerhot, erityisryhmät, liikuntaleirit yms.) piti tärkeänä yli 90 prosenttia vastaajista. Lähes kaikki kyselyyn vastanneista pitivät tärkeänä, että seura tukee vähävaraisten perheiden harrastusmahdollisuutta. Seurakyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan myös yhteenkuuluvuuden tunnetaan seurayhteisöön akselilla insiderit-regulaarit-turistit-muukalaiset. Molempiin ääripäihin itsensä kokevia oli noin 25 prosenttia vastaajista. Valtaosa vastaajista koki kuuluvansa seurayhteisössä kehän keskivaiheille eli regulaarien ja turistien joukkoon. Huomioitavaa avoimissa vastauksissa oli, että moni vastaaja kertoi kokevansa tunnetasolla yhteyttä seurayhteisön ytimeen, mutta ei voinut tai halunnut olla konkreettisen toiminnan (esim. joukkueen toimihenkilö) ytimessä, esimerkiksi työelämän vaatimusten tai perhetilanteen takia.



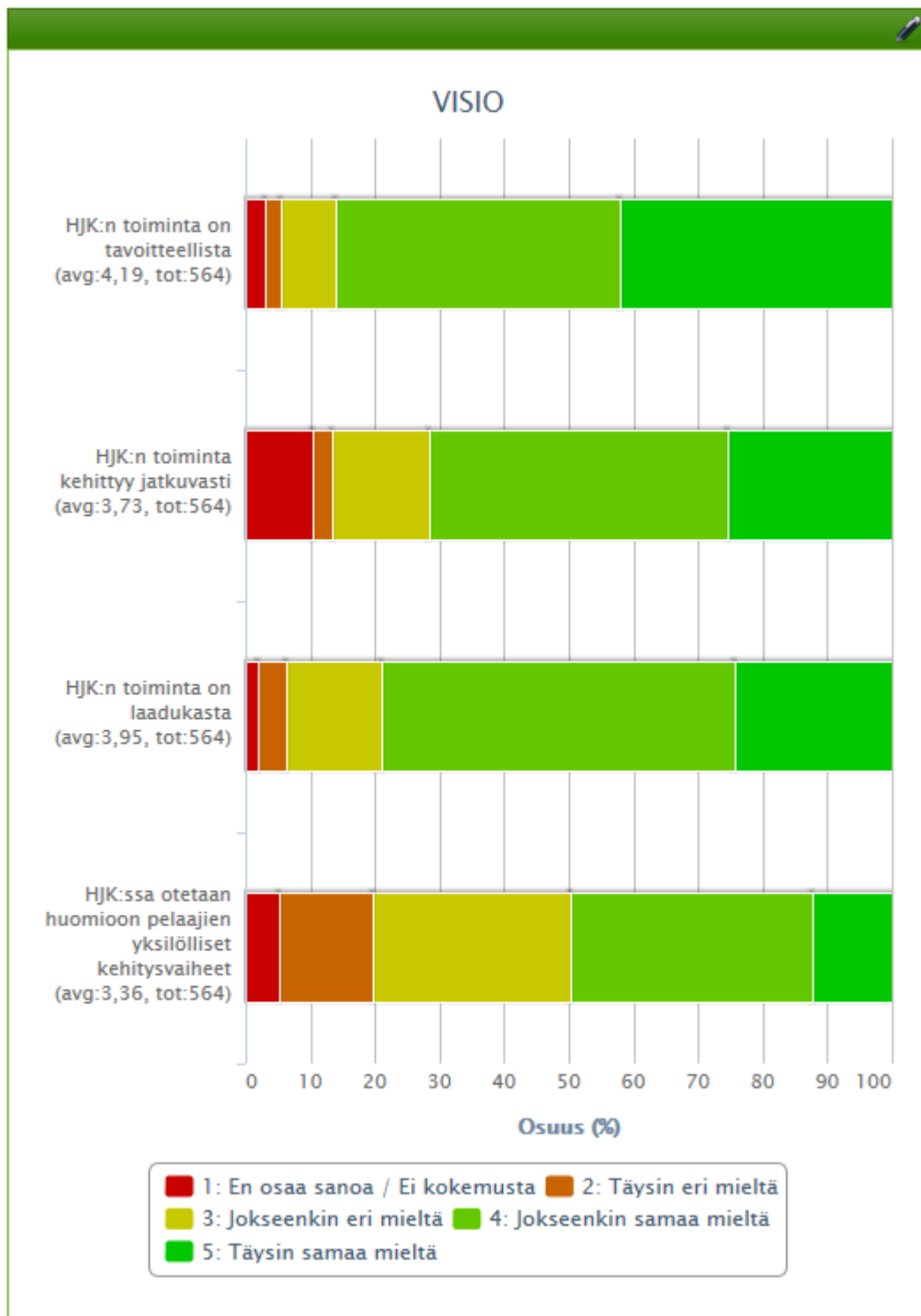


Kuva 10. Missio: Meillä on merkittävä rooli yhteisössä. HJK on iso pelaajien perheiden arkea. (HJK seurakysely 2017)

### Kysyimme jäsenistöltä visiosta: etenemmekö kohti visiota Pohjoismaiden parhaasta junioriseurasta?

HJK ry:n tavoite on olla Pohjoismaiden paras junioriseura. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että seuran toiminta on tavoitteellista ja laadukasta ja että toiminta myös kehittyy jatkuvasti. Yli 85 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä,

että HJK:n toiminta on tavoitteellista ja lähes 80 prosenttia vastaajista koki toiminnan myös laadukkaaksi. Yli 70 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että seuran toiminta kehittyy jatkuvasti (kuva 11.), mutta vain noin puolet vastaajista kokivat, että pelaajien yksilölliset kehitysvaiheet otetaan riittävästi huomioon. Avoimissa vastauksissa nousi esille erityisesti yksittäisten joukkueiden kehittämiskohteita, kuten toive pelaajien yksilöllisten kehitysvaiheiden paremmasta huomioimisesta ja tasapuolisemmasta kohtelusta sekä peliajan jakautumisesta. Moni vanhemmista toivoi kehityskeskusteluja valmentajan kanssa. Osa vastaajista kokee, että pelaajavalinnat edustusjoukkueisiin tehdään liian aikaisessa vaiheessa. Avoimista vastauksista esille nouseva viesti on, että eteneminen kohti visiota vaatii satsauksia ruohonjuuritason toimintaan ja laadun kehittämiseen.



Kuva 11. Visio: HJK ry:n tavoite on olla Pohjoismaiden paras junioriseura. (HJK-seurakysely 2017)

### Tukeeko seuran toiminta asetettujen tavoitteiden toteutumista?

HJK ry:n vision yksi mahdollistaja on avoin ja kehitysorientoitunut seurakulttuuri. Se tarkoittaa ammattimaisuutta kaikessa tekemisessä, selkeitä vastuualueita ja systemaattista johtamismallia. Vastaajista yli 70 prosenttia koki HJK:n henkilöstön hyvin tai jokseenkin

hyvin tavoitettavaksi, mutta vain noin puolet vastaajista koki, että seuran toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Vastaajista noin 65 prosenttia oli sitä mieltä, että he saavat riittävästi tietoa seuran toiminnasta ja että tämä tieto on myös helposti saatavilla. Yhtä suuri osuus vastaajista oli myös tyytyväisiä seuran nettisivujen selkeyteen ja informatiivisuuteen. Vastaajista 76 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että Jalkkis.net -palvelu on helpottanut heidän perheensä arkea siinä mielessä, että he saavat sen kautta oleellisen tiedon joukkueen tai seuran toiminnasta. HJK ry:n tiedotuskanavien osalta lähes kaikki vastaajat kertovat käyttävänsä aktiivisesti Jalkkis.net -palvelua. Hieman yli puolet vastaajista kertoi seuraavansa aktiivisesti hjk-j.fi -sivustoa. Viidesosa vastaajista kertoi seuraavansa aktiivisesti HJK-junioreiden Facebook-sivustoa ja vajaat kymmenen prosenttia myös seuran omaa Twitter-tiliä.

### **Saavatko valmentajat riittävästi tukea toimintaansa?**

Seurakyselyyn vastasi 35 seuran valmentajaa. Kyselyyn vastanneet valmentajat olivat valmentaneet HJK:ssa seitsemästä kuukaudesta 20 vuoteen. Suomen Palloliiton koulutusten osalta vastanneista juniorivalmentajista 14 prosentilla oli vähintään UEFA B-tason koulutus, 55 prosentilla D- tai C-tason koulutus sekä 17 prosentilla E-tason koulutus. Lähes 90 prosenttia vastanneista valmentajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että he saavat seuralta tarvittavaa tukea valmentajana kehittymiseen. Vajaat 70 prosenttia vastaajista kokivat saavansa valmennuspäälliköltä täysin tai jokseenkin riittävästi tukea valmentamiseen. Seuran sisäisiä valmentajakoulutuksia piti täysin tai jokseenkin hyödyllisinä 85 prosenttia vastaajista ja lähes yhtä monet vastaajista oli sitä mieltä, että valmentajien välinen yhteistyö toimii hyvin. Vastaajista 96 prosenttia piti HJK:n valmennussivustoa monipuolisena työkaluna. Lähes 80 prosenttia vastaajista oli puolestaan täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että myös seuran tarjoamat olosuhteet tukevat heidän joukkueensa valmentamista. Vastanneista valmentajista noin 80 prosenttia myös koki, että he osaavat ohjata pelaajan seuran sisällä oikean tasoiseen joukkueeseen. Avoimessa vastausosiossa valmentajia motivoi selvästi eniten pelaajien ja joukkueen kehittyminen sekä innostus lasten ja nuorten kanssa toimimisesta. Myös hyvät olosuhteet, jatkuva kouluttautuminen ja kehittyminen valmentajana, pitkäjänteinen valmennustyö sekä hyvä yhteistyö toimihenkilöiden ja seuran työntekijöiden kanssa koettiin valmennusmotivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Haasteiksi ja kuormittaviksi tekijöiksi tehtävässään valmentajat mainitsivat esimerkiksi suuret ryhmäkoot, tasoerot joukkueen sisällä sekä työn, vapaa-ajan ja valmentamisen yhteensovittamisen.

### **Saavatko toimihenkilöt riittävästi tukea toimintaansa?**

Avointen vastausten perusteella toimihenkilöitä motivoi tehtävässään merkityksellinen toiminta yhteisen hyvän eteen sekä oman lapsen harrastamisen mahdollistaminen.

Kuormittaviksi tekijöiksi toimihenkilöt mainitsivat esimerkiksi hitaan tai puutteellisen tiedonkulun, epäselvän työnjaon sekä haasteet ajankäytössä.

### **Ehdotukset seuran toimintaa ja visiota tukeviksi arvoiksi?**

HJK ry:n arvot ovat yksi osa strategiatyötä ja toiminnan kehittämistä. Käynnissä olevan arvotyöskentelyn tueksi seurakyselyn vastaajia pyydettiin nimeämään kolme keskeisintä arvoa, joiden tulisi heidän mielestään ohjata seuran toimintaa ja tukea vision toteutumista kohti Pohjoismaiden parasta junioriseuraa.

Yli 120 erilaista arvoa nousi esille vastaajien keskuudesta. Yksittäisiä mainintoja saivat sellaiset arvot, kuten yhteisöllisyys, avoimuus, tavoitteellisuus, toiminnan laatu sekä reiluus. Jos yksittäisiä arvoja yhdistetään laajemmiksi teemoiksi, nousevat edellä mainittujen arvojen lisäksi esille myös sellaiset tekijät, kuten liikunnan avulla kasvattaminen, liikunnan ilo sekä tasapuolisuus.

### **5.6 Johtopäätökset HJK ry:n strategiaprosessista**

Keräämällä ennakkoon riittävästi tietoa yrityksen sisäältä sekä toimintaympäristöstä, voidaan varmistua, että organisaation strategiatyöprosessi onnistuu paremmin. Strategisessa suunnittelussa pystytään arvioimaan käytettävissä olevat resurssit sekä taustatietojen yhteensopivuus. HJK ry:n strategiaprosessin aikana olen tullut siihen johtopäätökseen, että strategiaprosessin toimintamallit sekä sisältö ovat olleet tarkoituksenmukaisia ja organisaation riittävän hyvä strateginen osaaminen ja tahtotila on toiminut päivittäisten päätösten ja toiminnan ohjenuorana. Se on asettanut riittävän haasteen koko organisaatiolle sekä selkeässä muodossa esitetyn tavoitteen, joka on pitänyt henkilöstön motivoituneena mukana päivittäisessä toiminnassa.

Samalla täytyy kuitenkin muistaa, että nykyinen strategia on kuitenkin ollut käytössä suhteellisen lyhyen ajan verrattuna 110-vuotiaan seuran historiaan ja sen kaikki tulokset eivät välttämättä vielä näy tai niitä ei ole todennettu. Selkeät strategiset mittarit ovat puuttuneet, eikä strategian arvioinnissa voi käyttää esimerkiksi samoja mittareita kuin operatiivisella puolella. Onko seuralla esimerkiksi tavoitteiden mukaisesti kansainvälisen tason pelaajakehitys tai kustannustehokas toiminta? Seuralla tulisi olla enemmän mittareita, jotka ohjaisivat toimintaa ja valintoja esimerkiksi resurssien jaon suhteen eri osa-alueilla.

Seuran missio:

- Parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla
- Kohtuulliset harrastamisen kustannukset
- Tärkeä osa ihmisten elämää

Seuran visio:

- Pohjoismaiden paras junioriseura

Seuran missio ja visio ovat yhdessä ovat luoneet toiminnalle Klubilaisen identiteetin ja hyvän tahtotilan. Ne ovat antaneet toiminnalle suunnan ja viitekehyksen, joiden pohjalta päätökset tehdään ja käytännön toimenpiteet toteutetaan. Lisäksi ne ovat selkeyttäneet toiminnan tavoitteita eri sidosryhmille.

Haasteena on ollut niiden mittaaminen, koska osassa toiminnoista, uskallan väittää, että seura on jo Pohjoismaista huipputasoa (esimerkiksi iltapäiväkerhotoiminta, sähköinen vuorojenvarausjärjestelmä, opetussuunnitelma E10-D12 ikäluokissa), mutta osassa seura ei ole huipputasolla. Seura on jopa osittain epäonnistuneet parhaiden puitteiden luomisessa sekä harrastamisen kustannuksissa laskemisessa.

Työryhmien vastuuvetäjien kanssa käytyjen palautekeskustelujen perusteella strategia-prosessiin mukana olleet työntekijät kokivat prosessin vastanneen heidän ennako-odotuksiaan sekä prosessille asetettuja tavoitteita. Lisäksi palautekeskusteluissa nousi vahvasti esille, että koko strategiaprosessi itsessään nosti operatiivisen henkilöstön strategista osaamista, joka koettiin erittäin positiivisena asiana. Toimintatutkimuksen prosessin voidaan katsoa onnistuneen ja näyttäneen luotettavuuden toteen, koska Strategiaproessin aikana oli selvästi nähtävissä, että teoriaosuudessa mainitut yleislinjat toteutuivat sekä näyttivät toteen teorian paikkansa pitävyyden. Seuran johdon ja operatiivisen henkilöstön tyytyväisyys strategiaprosessia ja lopputulosta kohtaan on tärkein mittari koko prosessin onnistumisen kannalta ja se osoittaa, että prosessista syntynyttä opinnäytetyötä voi pitää onnistuneena.

## **5.7 Toimenpide-esitys strategian jalkauttamiseksi**

Valituilla mittareilla ja ennen kaikkea saaduilla tuloksilla on tärkeä merkitys strategian seurannassa. Saatujen tulosten jäädessä astetuista tavoitteista, on valittu strategia kyseenalaistettava nopeasti ja korjata virheet. Organisaation jatkuva strateginen oppiminen helpottaa ja edesauttaa mittariston prosessiluonteista seuranta ja niiden luontevaa käyttöä arjessa. Strategian päivittäminen on organisaation jatkuva oppimisprosessi, jossa tavoitteita ja suuntaa tarkistetaan sekä päivitetään säännöllisesti, joka johtaa seuraavaan uuteen visioon ja strategiaproessiin. (Kankkunen ym. 2005, 99.)

Arvioin, että useat seuran työntekijät ja varsinkin työntekijät urheilupuolella mieltävät strategiatyön ja sen jalkauttamisen hallituksen ja toiminnanjohtajan tehtäväksi, vaikka strategiatyötä pitäisi toteuttaa sekä jalkauttaa kaikki organisaation työntekijät. Uskon silti, että esimerkiksi valmennuspäälliköt ovat kokeneet osallistuvansa strategian suunnitteluun ja toteutukseen myös aikaisemman strategiakauden aikana, vaikka jalkautus olikin jäänyt silloin hieman kesken.

Seuran strategiasta, toimenkuvista, painopistealueista ja vuosittaisista toimenpidesuunnitelmista käy selkeästi ilmi, että jokaiselta työntekijältä edellytetään strategiatyötä. Esimerkiksi valmennuspäälliköiden toimenkuvien ja toimenpidesuunnitelmien mukaan he vastaavat ensisijaisesti urheilutoiminnan sekä kilpailustrategioiden luomisesta, mutta mielestäni edellä mainittuja suunnitelmia ei olla tehty riittävän hyvin, jotta voitaisiin varmistua niiden jalkauttamisesta kenttätasolle. Tästä syystä strategian osalta kenttätason vapaaehtoisilla on voinut tulla kokemus, että hallitus on päättänyt asioista juuri ketään kuuntelematta.

Vaikka osassa strategisista valinnoista toiminnoista olemme onnistuneet jalkauttamisessa kiitettävällä tasolla edellisen kolmen vuoden aikana ja uskallan kuitenkin väittää, että se on ollut kiinni tekijöistä ja laadituista suunnitelmista. Uuden strategian jalkauttamisessa tarvitaan konkreettiset ja hyvin johdetut suunnitelmat, kuinka konkreettisesti jalkautus tapahtuu, miten ja millä mittareilla onnistumisia mitataan. Vuosittain valitut strategiset painopistealueet sekä toimenpidesuunnitelmat auttavat organisaatiota lähtemään kehittämään mittareita seuratakseen strategian toteutumista. Seuran strategian jalkauttamisen tulisi olla jatkuvaa työtä, jotta voidaan varmistua, että kaikki seuran eri sidosryhmät etenevät samaan yhteiseen valittuun suuntaan. Strategiaa tulee jatkossa päivittää vuosittain ja mittareiden toimivuutta arvioida jatkuvasti, jotta voidaan varmistua, että valittu tapa toimia ja suunta on oikea.

Toimenpide-esitys HJK ry:n strategian jalkauttamiseksi:

- Päätös strategisista painopistealueista ja vastuhenkilöistä
- Kunkin painopistealueen kuvaaminen (tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, resurssit
- Toimenpidesuunnitelmien työstäminen ja integrointi eri osa-alueiden / positioiden suunnitelmiin
- Toimenpiteiden seuranta tulevissa hallituksen kokouksissa hallituksen

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

HJK ry:n visio on olla Pohjoismaiden paras junioriseura, missi on tarjota parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla kohtuullisilla harrastamisen kustannuksilla sekä olla tärkeä osa ihmisten elämää. Seuran strategia edellyttää toiminnan jatkuvaa arviointia, kykyä reagoida muutoksiin ja uudistua riittävän nopeasti.

Tämän toimintatutkimuksen tutkimusaineistona on käytetty seurakyselyä, operatiivisen henkilöstön ennakotehtävien vastauksia, palautekeskusteluja, seuran toiminnasta tehtyjä tausta-analyyskejä sekä strategiaproessin aikana syntynyttä dokumentaatiota. Nämä tutkimusaineistot ovat kuvattu auki HJK ry:n strategiaproessin kuvauksessa luvussa viisi, josta tutkimuksen lukija voi itse tehdä tutkijan kanssa samoja päätelmiä ja johtopäätöksiä. Strategiaproessin tutkimuksen näkökulmasta toimintatutkimus lähestymistapana oli mielestäni onnistunut valinta.

Tutkimus onnistui mielestäni kokonaisuudessa hyvin ja koin sen tekemisen kaikin puolin mielenkiintoiseksi. Strategiaproessi tuotti myös ratkaisuehdotuksia ja vaihtoehtoisia toimintamalleja syntyneen strategiaosaamisen kehittämiseksi ja ehdotuksia edistää HJK ry:tä oppivana organisaationa. Strategiaproessi oli todella opettavainen, mutta myös työläs, koska työskentelin koko ajan samaan aikaan kohdeorganisaatiossa. Tunsin tutkittavan kohteen sekä sen työntekijät jo ennestään todella hyvin heidän esimiehenä.

Kyseisessä tutkimuksessa vastauksia kerättiin anonyymin lähtötilannekyselyn sekä ryhmätyöskentelyn ja strategiapäivien havaintojen pohjalta, joka mahdollisti jokaisen työntekijän oman mielipiteen saamisen.

Strategiaproessin aikana tavoitteena oli saada vastauksia valittuihin strategiseen suunnitteluun vaikuttavilla kysymyksillä ja operatiivisen henkilöstön ennakotehtävillä, workshoppeilla sekä strategiapäivien aikana tehdyillä ryhmähaastatteluilla. Ohessa pohdintaa seuran nykytilanteesta, mitkä asiat ovat hyvin tällä hetkellä, missä on ollut haasteita ja mitä asioita lähdetään parantamaan ja kehittämään.

### Missä olemme onnistuneet, ja miksi?

- 1) HJK ry:n ja HJK Juniorit ry:n yhdistyminen on toteutunut suunnitellusti ja seura on tavoitteiden mukaisesti taloudellisesti vakaalla pohjalla.
- 2) Taloushallinto on ollut ajan tasalla ja likviditeetti on säilynyt.
- 3) Yhdistymisen tavoitteena on ollut lisätä toiminnan laatua ilman, että pelaajien kustannukset nousevat, jossa olemme onnistuneet kaikilla muilla sektoreilla pl. Akatemiatointiminta.
- 4) Käynnissä oleva strategiakausi, yhdistymisen jälkeen, on ollut arvokasta oppia koko seuralle ja henkilöstölle. Se oli ensimmäinen strategiatyö, jonka organisaatio oli koskaan tehnyt. Se on opettanut jokaiselle meistä paljon paitsi strategisesta



ajattelusta, mutta myös siitä kuinka paljon aikaa strategiatyön tekeminen ja sen jalauttaminen jokaiselle vastuualueelle oikeasti vaatii.

- 5) Määrätietoisella jäsenmäärän kasvattamisella, palvelutuotteiden tarjooman kehittämällä sekä volyymien kasvattamisella ja yhteistyökumppaneiden tuloja lisäämällä, seura on onnistunut saamaan lisäresursseja toiminnan kehittämiseen.
- 6) Ilmoittaessaan kolme vuotta sitten junioriyksiköiden yhdistymisestä, seura asetti yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteekseen yhteisöllisyyden voimistumisen ja ”on vain yksi Klubi” -ajatusta haluttiin korostaa kaikessa tekemisessä, sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tavoitteessa on onnistuttu hyvin ja viimeistään vuosi 2017 osoitti sen, että yhteisöllisyyttä on onnistuttu lisäämään merkittävästi kenttätasoa myöden.
- 7) Tahtotila on ollut koko ajan kunnossa – on haluttu todentaa, että meillä on mahdollisuus saavuttaa Pohjoismaiden huipputaso. Tahtotilan pohjalta ja oikeiden asiantuntijoiden johdolla, onnistuimme synnyttämään monipuolisen Akatemian kehitysohjelman.

On onnistuttu luomaan konkreettinen kehityspolku askelmerkkeineen HJK:n pelaajakehityksen ja sen toimintaympäristön laadun rytmivaihdokseen Akatemian kehitysohjelma avulla. Olemme onnistuneet kasvattamaan Akatemiajoukkueiden valmennuksen laatua sekä lisäämään valmentajien määrää, panostus valmennusbudjettiin on noussut merkittävästi viimeisten vuosien aikana.

- 8) Urheilullinen menestys on ollut kiitettävää, esimerkiksi vuonna 2017 Klubi04 nousi Ykköseen, B-juniorit voitti Suomen mestaruuden, C15-ikäluokka voitti puolivaltakunnallisen sarjan kultaa, Naisten liigajoukkue saavutti pronssia SM-sarjasta ja voitti kultaa Suomen cupista. Yksilötasolla seuralla oli viime vuonna yli 40 pelaajaa eri maajoukkueissa (pojat ja tytöt). ”Pelaajan laadukas arki”- ei ole enää pelkkää sanahelinää ja sopimuspelaajista sekä nuorista lahjakkuuksista huolehditaan paremmin, kuin aikaisemmin.
- 9) Seuran itse järjestämä valmentajien sekä ohjaajien koulutustoiminta on kehittynyt paljon ja vuonna 2018 100 valmentajaa käy seuran tuottamissa koulutustapahtumissa. Myös yhteistyöseurojen valmentajat käyvät HJK:n järjestämissä koulutustapahtumissa.

### **Missä meillä on ollut haasteita, ja mistä tämä johtuu?**

Urheiluseuran toimintaympäristö on muuttunut vuosien varrella kohtalaisen paljon ja se on asettanut uusia haasteita itsensä johtamiselle sekä toiminnan etukäteissuunnittelulle. Seuratyöntekijöiltä odotetaan tänä päivänä urheiluosaamisen lisäksi vahvaa asiakaspalvelun ammattilaisuutta sekä lyhyttä reagointiaikaa jokaiseen palautteeseen. Välillä kuitenkin unohdetaan, että seura toimii edelleen vahvasti vapaaehtoisvoimin sekä rajallisilla resursseilla. Osa suunnitelluista kehityskohteista on laahannut tai jäänyt kokonaan valmistumatta liittyen mm. valmennusjohtamisen sekä pelaajakehityksen dokumentointiin tai

käytännön toiminnan ohjeistuksiin. Suurin syy miksi projekteja ei olla saatu vietyä loppuun on ajankäytön puute, johtuen itsenä johtamisesta sekä työnteon aikataluttamisesta. Ajanpuute on myös vaikuttanut strategisten toimenpiteiden sekä valittujen painopistealueiden hoitamiseen, jotka ovat vaikuttaneet kokonaistavoitteisiin, esimerkiksi kustannustehokkaan toiminnan tai toiminnan hyvän organisoinnin osalta.

Keskeisimpiä tavoitteita on parantaa joukkueiden laadukkaan toiminnan yleisiä edellytyksiä omilla toiminta-alueillaan, mutta aina se ei ole onnistunut. Isoimmat panostukset ovat tehty suunnitelmien mukaan Akatemiantoiminnan kehittämiseen sekä nais- ja tyttöfutikseen, mutta samalla poikien harrastepuolelle, jossa on isoimmat pelaajamassat, on jaettu niukkuutta. Vaikka työntekijöiden määrä on lisääntynyt, kärsii kyseessä oleva sektori olosuhteiden, valmentajien sekä erikoisvalmentajien puutteesta.

Seuran strategian keskeisiä tavoitteita ovat olleet, ettei pelaajakohtaisen maksujen määrä kasva vuositason ja harrastamisen kustannukset pysyvät samassa. Tällä hetkellä tulevaisuuden kilpailukeinona pidetään olosuhteita, valmennuksen laatua sekä mahdollisuuksia saavuttaa palkintoja tai voittoja. HJK:ia pienemmät seurat taas pitävät keskimääräistä enemmän kilpailukeinonaan sijaintia sekä alhaista hintaa. Kysynnän nousu sekä olosuhteiden kehittyminen ja valmennuksen laatu ovat kuitenkin estäneet hintojen laskun tai edes niiden pysymisen samalla tasolla.

Sisäistä viestintää tulee myös parantaa siten, että jokaisella on ymmärrys siitä, mitä ja miksi asioita tehdään. Välillä luotetaan liikaa, että tieto siirtyy henkilöltä toisella kuin itseltään. Sisäiseen viestintään ei olla panostettu tarpeeksi, kun taas, ulkoisen viestinnän linjauksia ja ulostulokulmia pohditaan lähes päivittäin.

Seuralla on vahva brändi pääkaupunkiseudulla ja olemme varmasti haluttu kumppani monelle yhteistyötaholle. Emme silti ole hyödyntäneet tai konseptoineet vastuullista toimintaa riittävän hyvin. Olemme tehneet koko ajan upeata yhteiskuntavastuullista toimintaa, mutta vasta viime aikoina olemme alkaneet ymmärtämään sen tärkeyden sekä kehittämisen mahdollisuuden koko seurayhteisön kannalta.

Vanhempien sitouttamisessa toimintaan on ollut haasteita kaikilla sektoreilla ja tilanne on vain vaikeutumassa tulevaisuudessa, koska moni haluaa ostaa niin sanotusti valmiin kokonaispalvelun. Toki samaan hengenvetoon täytyy mainita, että seurassa työskentelee yli 600 vapaaehtoista ja he ovat yksi seuran tärkeimmistä voimavaroista. Vapaaehtoisen johtamiseen sekä palkitsemiseen täytyy lisätä resursseja jatkossa. Isona haasteena edelleen on toiminnan laadun kehittämisen vaikutukset kustannuksiin.

Selkeät mittarit ovat puuttuneet, joilla voisi todellisuudessa todentaa, miten paljon kehitystä on tapahtunut ja miten lähellä olemme Pohjoismaista huipputasoa. Seuran urheilujohtamisen kirkastus sekä todellinen lanseeraus on edelleen vaiheessa. Akatemiahenkilöstön tehtävänkuvat ovat vieläkin hieman repaleiset ja toimintamallit eivät ole kehittyneet

tai juurtuneet riittävällä tasolla. Myös dokumentaatiota puuttuu osittain käytännön toimintaan liittyen.

Keskinäinen arvostus toisten työtä kohtaan on kasvanut, mutta siinä on edelleen parantamisen varaa! Jos esim. kysyy Akatemiapuolelta, miten he näkevät seuran tai Klubilaisuuden, niin he kokevat sen olevan vain kilpapuolena ja Akatemiana. Jokainen tekee yhtä tärkeää työtä lasten ja nuorten kasvattamisessa tai liikuttamisessa, tulee pelaajasta sitten huippupelaaja tai harrastaja. Liigajoukkue ei ole enää välttämättä houkuttelevin vaihtoehto 14-18-vuotiaille talenteille, koska moni nuori pelaaja kokee porttien olevan kiinni ja pelaavaan kokoonpanoon nousemisen lähes mahdottomana.

Drop out-ilmiö on edelleen liian suurta seurassa ja 15-18-vuotiaita pelaajia lähtee tai jätetään liikaa pois. Jatkossa meidän pitää pystyä löytämään enemmän keinoja ja resursseja, miten pystymme vaikuttamaan lasten ja nuorten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liikunnan ja toiminnallisen mallien avulla. Tähän pitää pystyä kytkemään kouluja ja perheitä entistä enemmän. Perheiden ja pelaajien tulisi kytkeytyä seuraan vanhemmin, kuin ”vain” lapsen pelaamisen kautta. Myös luottamus kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parantamiseen pitää ansaita perheiden suunnalta. Tavoitteena on jatkossa tietää jokaisen pelaajan henkilökohtaisesta elämästä enemmän, jotta voimme vaikuttaa lasten nuorten yleiseen hyvinvointiin yhdessä heidän vanhempien kanssa.

### **Mitkä ovat vahvuutemme, ja miten näitä tulisi hyödyntää?**

- 1) Ammattitaitoinen henkilöstö, joka tekee töitä isolla sydämellä, on seuran tärkein voimavara. Oli sitten kyseessä Klubikeikka, koko vuoden budjetointi, lastensuojeluilmoituksen hoitaminen, leiri tai mikä tahansa urheilutoimintaan liittyvä yksittäinen asia, niin seuran henkilöstö onnistuu suorittamaan sen kiitettävästi vuodesta toiseen yhdessä tai yksin.
- 2) Olemme luotettava ja taloudellisesti vakaa toimija niin seurassa harrastajille, yrityskumppaneille kuin muillekin sidosryhmille. Tulevaisuudessa on myös tärkeää löytää yhteistyökumppaniverkostoon yrityksiä ja yhteistyötahoja, joilla on samanlaisia kohderyhmiä ja toimintamalleja, jotta ristiin markkinointi ja sidosryhmien hyödyntäminen onnistuisi paremmin.
- 3) Seuran tarjoamien eri palveluiden tarjontaa, olemme onnistuneet säilyttämään hyvin palveluiden hyvän tason, koska emme ole joutuneet vähentämään palveluita vähäisten osallistujamäärien takia, vaan päinvastoin.
- 4) Olemme panostaneet onnistuneesti toimiviin ja monipuolisen seurahallintatyökaluihin. Viimeisen kolmen vuoden aikana seuralle on hankittu mm. sähköinen vuorojen sekä tilojen varausjärjestelmä, Jalkkis.net, Lyyti, uudistetut nettisivut, joista

jokaisesta on ollut iso apu arkirutiinien pyörittämisessä sekä toimintamallien kehittämisessä henkilöstölle, mutta ennen kaikkea vapaaehtoisille toimihenkilöille.

- 5) Olemme saaneet kasvatettua määrätietoisesti jäsenmäärää yli 500 pelaajalla meillä olevan strategiakauden aikana. Uusia joukkueita on perustettu jokaiseen kaupunginosaan vuosittain, joissa meillä on toimintaa.
- 6) Hyvin suunniteltujen futiskoulujen laadukkaalla toiminnalla on ollut iso merkitys uusien pelaajien saamisella mukaan seuratoimintaa.

### **Mitkä ovat heikkouksemme, ja miten nämä taklataan?**

- 1) Elämme ja kehitämme tällä hetkellä toimintaa liikaa vanhempien rahoilla ja mm. Akatemiassa olemme tulleet tien päähän harrastamisen hinnassa.
- 2) Kuluja on saatava suunnitelmallisesti alas.
- 3) HJK Oy:ltä tarvitaan lisää tukea.
- 4) Tarvitsemme lisää ulkopuolista rahaa, kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneita sekä tukirahaa.
- 5) Ymmärrys siitä, miten tärkeä asia koko kokonaisuudesta huolehtiminen on. Ilman laajaa pyramidin pohjaa, meillä ei olisi euroja laittaa kilpatoiminnan kehittämiseen.
- 6) Seuran kokonaismenestystä ja hyvinvointia katsotaan liikaa pelkästään urheilullisen menestyksen näkökulmasta, joka heijastuu välillä jopa koko henkilöstön hyvinvointiin. Me olemme paljon enemmän ja meillä on paljon isompi vastuu koko jäsenistölle, kuin seuraavan europelin voittaminen.
- 7) Tuloksia odotetaan liian lyhyellä aikajänteellä ja urheilutoiminnan nykivyyttä tapahtuu lähes päivittäin, vaikka samalla puhutaan pitkästä juoksusta.

### **6.1 Pohdinta kyselyistä**

Seuran strategiaprosessi lähti liikkeelle jo keväällä 2017 teetetyn seurakyselyn muodossa, jossa tarkoituksena oli selvittää seuran lähtötilannetta ja sitä, miten jäsenistö koki nykyisen, vuodesta 2014 lähtien voimassa olleen strategian. Kysely koettiin koko henkilöstön mielestä tärkeäksi osaksi strategiaprosessia ja sain siitä paljon lisää taustatietoja ja aineistoa tutkimusta varten.

Jälkikäteen pohdittuna, kysely olisi ehdottomasti pitänyt testata ensin pienemmällä otannalla sekä kyselyn laatimisessa olisi tullut käyttää asiantuntijaa, jotta kyselystä olisi saatu kaikki hyöty irti mahdollisimman kattavasti. Kysely olisi ollut helpointa tehdä jäsenistölle kysely heti strategiakauden alkuvaiheessa ja tehdä uusi samanlainen kysely keväällä 2017. Erilaiset vastaukset ja vertailumahdollisuus olisivat todennäköisesti osoittaneet muutosta vieläkin paremmin. Toiseksi olisin vähentänyt avoimin kysymysten määrä, koska ajallisesti niitä on hitaampaa tulkita, vaikka vastaukset olivatkin tällä tavalla autenttisempia ja niistä sai monipuolisempaa palautetta ja vastaukset mahdollistivat hyvän pohdinnan.

HJK ry:n strategiaproessin sekä seurakyselyn vastausten perusteella HJK ry:n strategia ja sen mukaiset valinnat toiminnassa näyttäytyvät seuran jäsenille, pelaajien vanhemmille ja toimihenkilöille pääosin myönteisinä. Koko strategiaproessin tulokset antavat signaalin siitä, että valittu suunta ja tekeminen ovat oikealla tiellä. Seuran toiminta koettiin kehittyväksi, tavoitteelliseksi ja suurelta osin laadukkaaksi. Myös olosuhteiden koettiin tukevan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Sekä seuran jäsenmaksu, että joukkuemaksut koettiin kohtuullisiksi suhteessa toiminnan laatuun. Valtaosa seuran toiminnasta vastaavista työntekijöistä sekä toimintaan osallistuvista ihmisistä piti HJK:n merkitystä perheensä arjessa merkittävänä ja he kokivat kuuluvansa HJK-perheeseen.

Jäsenille teetetyn seurakyselyn tulokset nostivat esille kuitenkin myös selkeitä haasteita seuran vision

toteutumiselle. HJK ry on tunnistanut ja valinnut kehittämistyön kohteiksi seuraavat seuratoiminnan ja valmennuksen osa-alueet:

- tiedonkulku ja avoimuus
- seura- ja joukkue toiminnan sekä valmennuksen laatu
- harrastamisen kustannukset.

Askelmerkit parempaan tiedonkulkuun ja avoimuuteen: seura sitoutuu avoimeen ja rehelliseen viestintään. Konkreettisenä toimenpiteenä tiedonkulun parantamiseksi ja avoimuuden lisäämiseksi seuran tulisi varaa resursseja toisen osa-aikaisen tiedottajan palkkaamiseksi. Toimintakaudella 2018-2019 viestinnän tärkein kehityskohde on seuraviestinnän avoimuus.

Seuran viralliset tiedotuskanavat ovat hjk-j.fi -verkkosivusto sekä Jalkkis.net -palvelu.

Näistä tiedotuskanavista löytyy tietoa ja ohjeistuksia joukkueille ja toimihenkilöille. Tiedotuskanaviin tulisi päivittää ja lisätä tietoa kattavammin, verkkosivuille nostaa ajankohtaisia uutisia säännöllisemmin ja Jalkkis.netin seuran dokumentit -osion materiaaleja päivittää vähintään 2-4 kertaa vuodessa. Seuran verkkosivuille lisätty ja ahkeralla käytöllä ollut palautelomake tulisi nostaa paremmin esille jatkossa ja kannustaa jäsenistöä antamaan palautetta sähköisen lomakkeen kautta. Palautetta tulisi kerätä säännöllisesti myös seuran tapahtumiin ja oheistoimintaan osallistuneilta sähköisen Lyyti-palautejärjestelmän kautta.

Lisäksi tiedonkulun kanavana toimivat tulevaisuudessakin toimihenkilöille ja valmentajille järjestettävät koulutukset sekä erilaiset vanhempien tietoisuuksilaisuudet. Tulevien koulutukset tulisi löytyä entistä kattavammin koulutuskalenterista.

Askelmerkit seura- ja joukkue toiminnan sekä valmennuksen laadun kehittämiseksi. Yksi seuran isoimmista haasteista on ollut jo vuosien ajan valmentajien löytäminen jokaiseen joukkueeseen ja ongelma ei ole todennäköisesti poistumassa lähivuosien aikana. Tähän syynä on erityisesti pelaajamäärien kasvu viime vuosina. Ongelma on tunnistettu ja sen ratkaisemiseen ei ole oikotietä tai yksittäistä ratkaisua. Seuran tulee etsiä jatkuvalla haulla uusia valmentajia ja yksi jo käytössä oleva keino on seuran aikuis- ja nuorisopelaajien rekrytointi valmennuspolulle. HJK ry järjestää Palloliiton E-tason valmentajakoulutuksen vuosittain, joka kaikkien apuvalmentajienkin olisi hyvä käydä. Seura myös järjestää teema-koulutuksia esimerkiksi lasten ja nuorten fyysisestä harjoittelusta, pelitavasta sekä toimintaperiaatteista. Konkreettisenä toimenpiteenä seuran sisäisessä koulutuskalenterissa vuodelle 2019 tulisi huomioida tasapuolisesti kilpa-, haaste- ja harrastetoiminta sekä lisätä räättälöityä koulutustarjontaa jokaiselle sektorille.

Seura kustantaa vuosittain motivoituneimpien valmentajien Palloliiton valmennuskoulutuksia (D, C, B, A- kurssit), joten valmentajilla on näin ollen hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja urapolkujen

muodostamiseen niin kilpa- kuin harrastejoukkueiden valmentajana. Tässä on kuluneen strategiakauden aikana edistytty ja valmentajien sekä apuvalmentajien koulutustaso on noussut merkittävästi. Valmennuspäälliköt huolehtivat kentällä tapahtuvasta laaduntarkkailusta, valmentajien ohjaamisesta sekä valmennuslinjan jalkauttamisesta. Seura on reagoinut tilanteeseen ja palkannut uuden valmennuspäällikön sekä junioripäällikön poikien kaupunginosajoukkuepuolelle, jossa ovat seuran suurimmat pelaajamassat.

Lisäksi joukkueiden toiminnan ja valmennuksen tueksi on olemassa valmiita työkaluja, kuten Fortum Tutor -ohjelman Tunne pelaajasi -lomake sekä Valon tyytyväisyyskysely joukkueille. Näitä työkaluja on jo osa seuran joukkueista ja valmentajista hyödyntänyt omassa toiminnassaan.

Askelmerkit harrastamisen kustannusten pitämiseksi maltillisina. Konkreettisenä toimenpiteenä seura ei tule nostamaan olosuhde- ja jäsenmaksua vuonna 2019 korotuspaineista huolimatta. Olosuhteiden

käyttötahokkuutta lisätään määrätietoisesti. Harjoitusalueita mitoitetaan tarkoitukseen ja pelaajamääriin sopiviksi. Myös kenttävuoroja on mahdollista yhdistää eri joukkueiden kesken. Akatemia- ja edustusjoukkueiden kansainvälisille tapahtumille on asetettu hintakatto turnaukskustannusten osalta ja kansainvälisten turnausjärjestäjien kanssa on myös solmittu yhteistyösopimuksia kustannusten hillitsemiseksi.

## 6.2 Loppusanat

Seurojen toimintaympäristö on kokenut viime vuosien aikana suuria muutoksia ja parhailaan käynnissä olevan Seurojen Palloliitto-kehityshanke tulee varmuudella avaamaan lisää useita uusia mahdollisuuksia seurojen toiminnan monipuolistamiseen sekä kehittämiseen. Vastaavasti seurat joutuvat etsimään uusia rahoituskeinoja perustoiminnan ylläpitämiseen, mikä vaatii uudenlaista suunnitelmallisuutta sekä osaamista. Jo pelkästään taloudellisesta näkökulmasta katsottuna, voidaan todeta, että uudistukset Suomen jalkapallomaailmaan ovat todella tarpeen ja sen myötä seuroilta toivotaan mahdollisuutta ja kykyä nähdä asiat uudessa valossa, yli seura- ja lajirajojen. Seuroilta odotetaan tulevaisuudessa yhä isompaa roolia hyvinvoinnin edistäjänä ja vastuunottamista lasten, nuorten ja aikuisten liikuttamisesta. Tästäkin syystä voin todeta, että tämä opinnäytetyö on tehty juuri siihen aikaan, kun seurojen strategisen osaamisen kyvykkyys on nostettu tärkeäksi voimavaraksi ja eduksi, jota tarvitaan tulevaisuudessa vieläkin enemmän.

Suomifutiksen kehittäminen ja eteenpäin vieminen vaatii aktiivista otetta ja uutta osaamista kaikilta seuratoimijoilta. Seurat tekevät tärkeää työtä, mutta keskinäinen kilpailu toisten seurojen ja lajien kanssa, edellyttää tarjoamaan jotain uutta ja erilaista, jotta kilpailussa pärjää. Suunnitelmallisuus ja ammattimainen toiminta lisää kaikkien jalkapalloseurojen uskottavuutta, kun kilpailu kovenee. Monet seurat ovat alkaneet ottamaan oppia ja toimintamalleja yhä useammin yritysmaailmasta, mitä sovelletaan seuratoimintaan. Strategian laadinta on yksi konkreettinen esimerkki, jota seurat ovat alkaneet tekemään ja se toimiikin jo monella suunnannäyttäjänä, jonka avulla tavoitellaan haluttuja lopputuloksia. Opinnäytetyön jatkotutkimus voisi esimerkiksi liittyä Suomen johtavien jalkapalloseurojen sekä Suomen Palloliiton yhdessä tehtävään strategiatyöhön.

Opinnäytetyön tekoprosessi on ollut itselleni ennen kaikkea myös kokonaisvaltainen oppimisprosessi, joka on lisännyt sekä syventänyt omaa ammatillista osaamista, mutta myös haastanut kohdeorganisaation esimiehenä. Alussa haastavinta oli mielestäni aiheen lopullinen valinta ja rajaaminen, koska strategiasta ja strategian muodostamisesta on kirjoitettu useita vastaavanlaisia tutkimuksia. Työn rajausta pohtiessani, ymmärsin kuitenkin nopeasti, että jokainen yritys ja yhteisö ovat uniikkeja sekä toimivat eri tavalla ja tavoittelevat eri päämääriä. Opinnäytetyö alussa tiesin, että tutkimus tulisi antamaan syvemmän tarkastelunäkökulman sekä mielenkiintoisen ja yksityiskohtaisen prosessikuvauksen Suomen menestyneimmän junioriseururan strategian päivittämisestä ja tulevaisuuden suuntaviivojen määrittelemisestä.

## Lähteet

- Eskola, J. ja Suoranta J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja – Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen R. & Moilainen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Otava. Helsinki.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus.
- Hakanen, M. Heinonen, U. ja Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Heikkala, J. 2002. Järjestön strategia. 2. painos. Tampere University Press, Tampere.
- Heikkinen, H. — Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. — Huttunen, Rauno — Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä
- HJK ry 2017. HJK ry toimintakatsaus 2017.
- HJK ry. Arvot ja yhteiskuntavastuu. Luettavissa <http://www.hjk-j.fi/seura/arvot-ja-yhteiskuntavastuu/>. Luettu 2.4.2018.
- Hämäläinen, V. & Maula. H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media
- Kamensky, M. 2014. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy, Helsinki.



- Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2009: Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä.
- Kananen, Jorma 2014, Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitetaan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja-Toimittaja Teemu Makkonen. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolenosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Oy.
- Kaplan, R., Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S. ja Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö -organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy ja Kirsi Kehusmaa, Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsingin kauppakamari Oy: Edita Prima Oy.
- Kostamo, E. 2001. Huippustrategiat. Mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Talentum Media.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kiviniemi, K. 2007: Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laamanen, Tomi & Kamensky, Mika & Kivilahti, Terhi & Kosonen, Paavo & Laine, Kalle & Lindell, Martin 2005. Strategisen johtamisen käsitteet englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, Tomi & Säiläkivi, Viveca 2005. Strategisen johtamisen käsitteet: englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOY.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. & Hytönen, K. 1993. Asiakassuuntainen markkinointi. Hongkong: Aivaintulos Oy. Fintrade-Philippin Print.
- Lei, David ja Slocum, John W. 2014. Demystifying your business strategy. New York: Routledge
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

- Lindroos, J-E. 2009. Onko organisaation visiolla merkitystä - ja millainen sen tulisi olla?
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Luhtala, M. 2017. Kasvustrategia. Luettavissa: <http://www.haastava.fi/kasvustrategia/>. Luettu 3.4.2018.
- Kohtamäki, M., Krauss, S., Mäkelä, M., Rönkkö, M. 2012. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 18 No. 2, 159–178.
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2012. Vetovoima. Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Talentum
- Mantere S., Suominen K. ja Vaara Eero (toim) 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, WSOYPro Oy, Helsinki.
- Näsi, J. Aunola, M. 2002 Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Perustuslaki 11.6.1999/731 Luettavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Luettu 24.3.2018.
- Pudas-Tähkä, Sanna-Mari & Axelin, Anna 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Kirsti Johansson, Anna Axelin, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007. Turku: Digipaino- Turun yliopisto, 46-58.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.
- Rampersad, H. K. 2004. Total performance scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Santalainen, Timo. 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä. Gummerus.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum

Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita, Helsinki.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.

Vierros, H. & Pöyhönen, K. & Kallio, M. 2013. Yhdistykset ja säätiöt; Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. KHT-Media Oy.

Varbanova, Lidia 2013. Strategic Management in the Arts. New York: Routledge.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing, Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro.

## **Liitteet**

Liite 1. HJK ry jäsenistölle lähetetty seurakysely 2017

Liite 2. HJK ry seurakyselyn 2017 vastausten yhteenveto

Attention by Lyyti (<http://www.lyyti.com/fi/>)

### **HJK ry seurakysely 2017**

*Kyselyn tavoitteena on kuulla sinun mielipiteesi ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen jäseniemme sekä muiden seuran toimintaan osallistuvien toiveita ja odotuksia kuunnellen.*

*Kyselyyn vastaamalla autat meitä luomaan kuvan nykytilanteesta sekä tulevaisuuden suunnasta. Kysely sisältää myös joukkuekohtaisia kysymyksiä. Mikäli toimit monessa joukkueessa tai monessa roolissa, voit vastata kyselyyn useamman kerran.*

*On vain yksi Klubi.*

### **TAUSTATIEDOT**

Roolisi seurassa: \*

- ☐ Pelaaja
- ☐ Pelaajan huoltaja
- ☐ Valmentaja
- ☐ Toimihenkilö

Joukkueen valinta: \*

Valitse:



***HJK ry:n strategiauudistuksen myötä tavoitteenamme on olla Pohjoismaiden paras junioriseura.***

*Tämän saavuttamiseksi olemme määrittäneet strategiset painopistealueet, jotka heijastuvat toiminnan organisointiin ja toimenpiteiden priorisointiin.*

*Tutustu strategiaan: **HJK ry:n strategia** (<http://www.hjk-j.fi/seura/strategia/>)*

### **MISSIO**

***Tavoitteenamme on tarjota parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla.***

*Tutustu pelaajapolkuun: **Pelaajapolku HJK:ssa**  
(<http://www.hjk-j.fi/toiminta/joukkueille/pelaajille/pelaajan-polku-hjk-ssa/>)*

*Miten alla esitetyt välttämät mielestäsi tukevat tätä tavoitetta?*

Seuratason organisaatio tukee tavoitetta \*

Valitse:



Joukkueen organisointi tukee tavoitetta \*

Valitse:



Pelaajapolku tukee tavoitetta \*

Valitse:



Valmennuksen laatu tukee tavoitetta \*

Valitse:



Toiminnan laatu tukee tavoitetta \*

Valitse:



Olosuhteet tukevat tavoitetta \*

Valitse:



Välttämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

## MISSIO

***Pidämme harrastamisen kustannukset kohtuullisella tasolla.***

*Miten alla esitetyt välttämät mielestäsi tukevat tätä tavoitetta?*

Seuran jäsenmaksu on kohtuullinen suhteessa toiminnan laatuun \*

Valitse:



Joukkuemaksu on kohtuullinen suhteessa toiminnan laatuun \*

Valitse:



Seuran järjestämän oheistoiminnan (leirit, taitokoulut yms.) kustannus on kohtuullinen suhteessa toiminnan laatuun \*

Valitse:



Stadiumin seuramalliston tuotteiden hinnat ovat kohtuullisia \*

Valitse:



Väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

**MISSIO***Meillä on merkittävä rooli yhteisössä. HJK on iso osa pelaajien ja perheiden arkea.*

Koen olevani osa HJK-perhettä \*

Valitse:



HJK:lla on iso merkitys perheemme elämässä \*

Valitse:



Pidän tärkeänä, että HJK on suomalaisen jalkapalloilun suunnannäyttävä \*

Valitse:



Pidän tärkeänä, että HJK järjestää yhteiskuntavastuullista toimintaa (iltapäiväkerhot, aikuisten futiskoulu, erityisryhmät, liikuntaleirit, jalkapallokoulut) \*

Valitse:



Pidän tärkeänä, että seura tukee vähävaraisten perheiden harrastusmahdollisuutta (esim. Aulis Rytönen -rahasto) \*

Valitse:



Millaista roolia odotat HJK:n ottavan yhteiskunnallisesti?

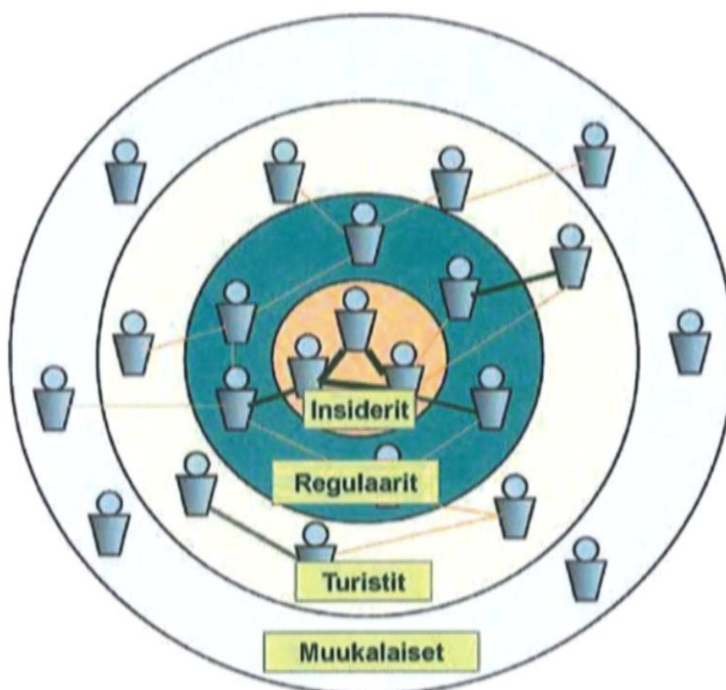
Jos seurayhteisöä kuvattaisiin kuvan mukaisella kehämallilla, mihin kehän osaan **koet** kuuluvasi?

Insideri = koen olevani seurayhteisön ytimessä

...

...

Muukalainen = en koe yhteenkuuluvuutta seurayhteisöön



Lähde: Koski, P. (2009). SLU-julkaisusarja 7/09, Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa.

Mihin ryhmään koet kuuluvasi? \*

☐ Muukalaiset ☐ Insiderit

Edellä esitetyt kysymykset ja väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

**VISIO**

**HJK ry:n tavoite on olla Pohjoismaiden paras junioriseura.**



*Miten alla esitetyt väittämät mielestäsi tukevat visiota?*

HJK:n toiminta on tavoitteellista \*

Valitse:



HJK:n toiminta kehittyy jatkuvasti \*

Valitse:



HJK:n toiminta on laadukasta \*

Valitse:



HJK:ssa otetaan huomioon pelaajien yksilölliset kehitysvaiheet \*

Valitse:



Väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

## YLEISTÄ SEURASTA

*Miten alla esitetyt väittämät mielestäsi toteutuvat HJK:n toiminnassa?*

HJK:n henkilöstö on hyvin tavoitettavissa \*

Valitse:



HJK:n toiminta on avointa ja läpinäkyvää \*

Valitse:



Koen saavani seuran toiminnasta riittävästi tietoa \*

Valitse:



Tietoa on helposti saatavilla \*

Valitse:



Seuran nettisivut ovat selkeät ja informatiiviset \*

Valitse:



Jalkkis.net on helpottanut perheemme arkea, saan sen kautta oleellisen tiedon joukkueen/seuran toiminnasta \*

Valitse:



Mistä tai miten saan parhaiten tietoa seuran toiminnasta? \*

Mistä tai miten saan parhaiten tietoa joukkueen toiminnasta? \*

HJK ry:n tiedotuskanavista käytän aktiivisesti seuraavia: \*

- ☐ Jalkkis.net
- ☐ HJK-j.fi -sivusto
- ☐ HJK-juniorit Facebook -sivusto
- ☐ HJK ry:n Twitter -kanava
- ☐ Asio -vuoronvarausjärjestelmä

Edellä esitetyt kysymykset ja väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

**ARVOT**

*HJK ry:n arvot ovat yksi osa strategiatyötä ja toiminnan kehittämistä, ja jotta voimme luoda yhteisen arvopohjan tarvitsemme siihen sinun panostasi. Visiona on olla Pohjoismaiden paras junioriseura.*

Mitkä ovat sinulle kolme keskeisintä/tärkeintä arvoa, joiden tulisi ohjata seuran toimintaa ja tukea visiota?

1) \*

2) \*

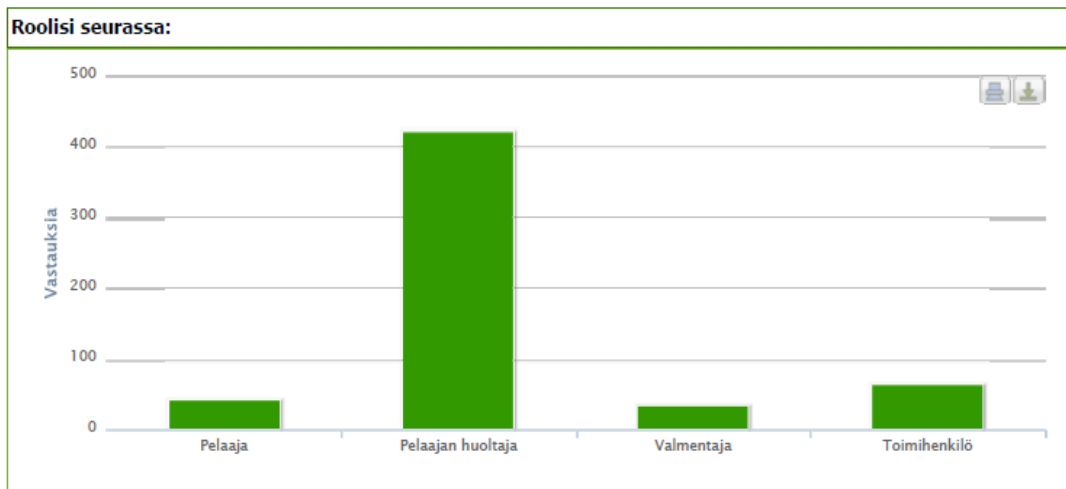
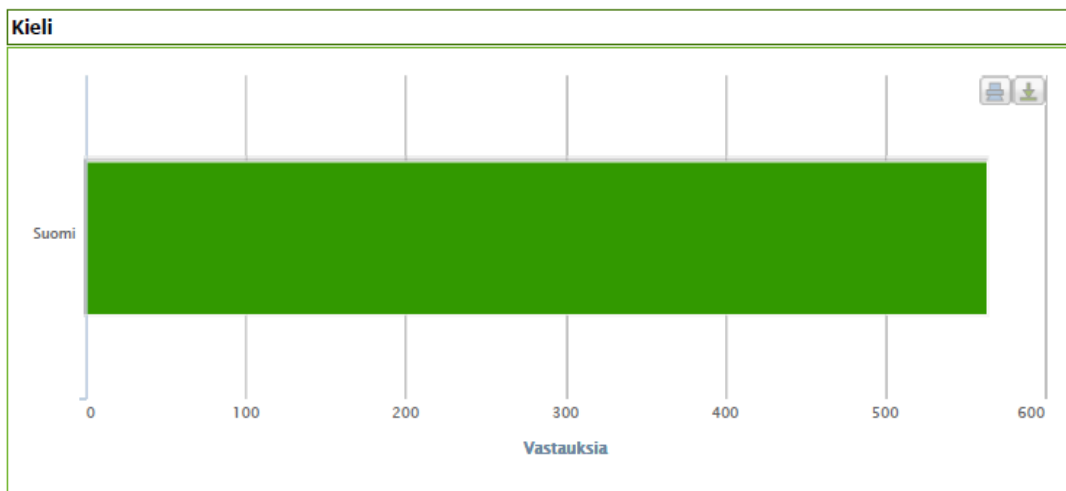
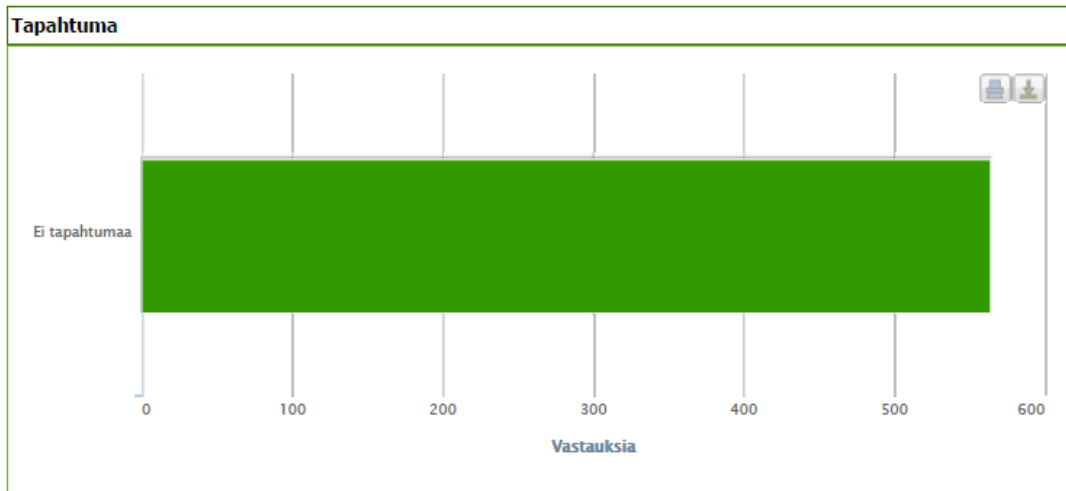
3) \*

Avoin palaute ja muut terveiseni seuralle

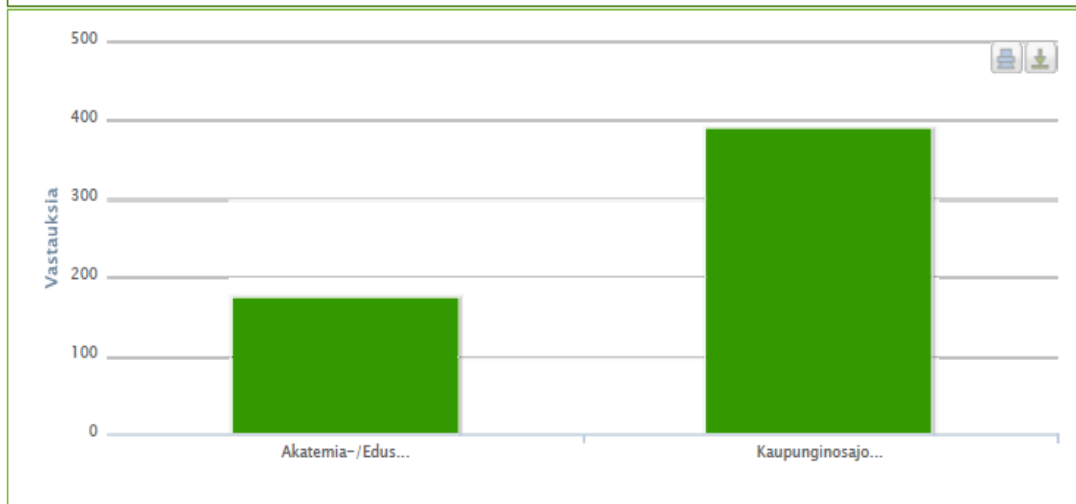
## Liite 2. HJK ry seurakyselyn 2017 vastausten yhteenveto

### Raportti "Seurakysely 2017"

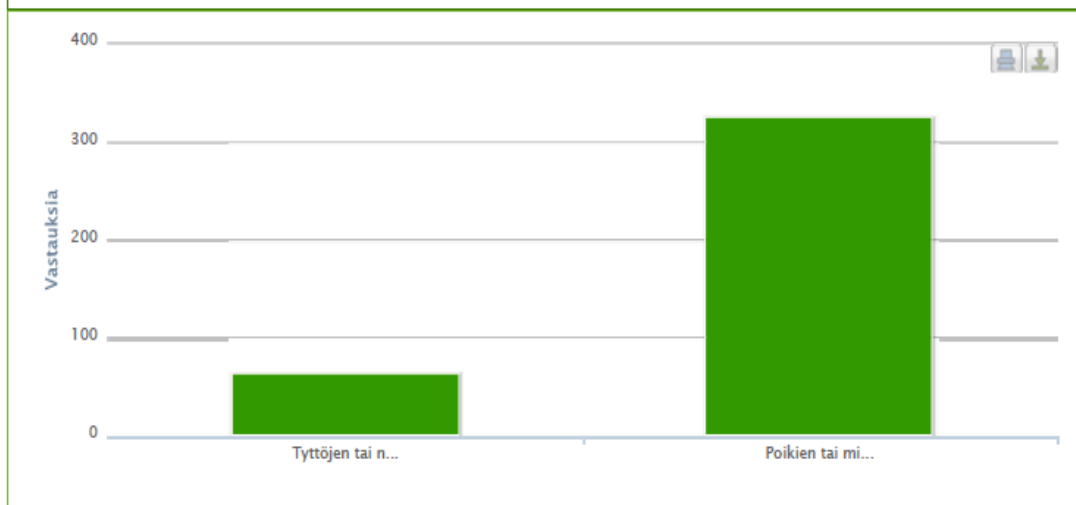
Vastauksia: 564 kpl



#### Joukkueen valinta:



#### Joukkue:



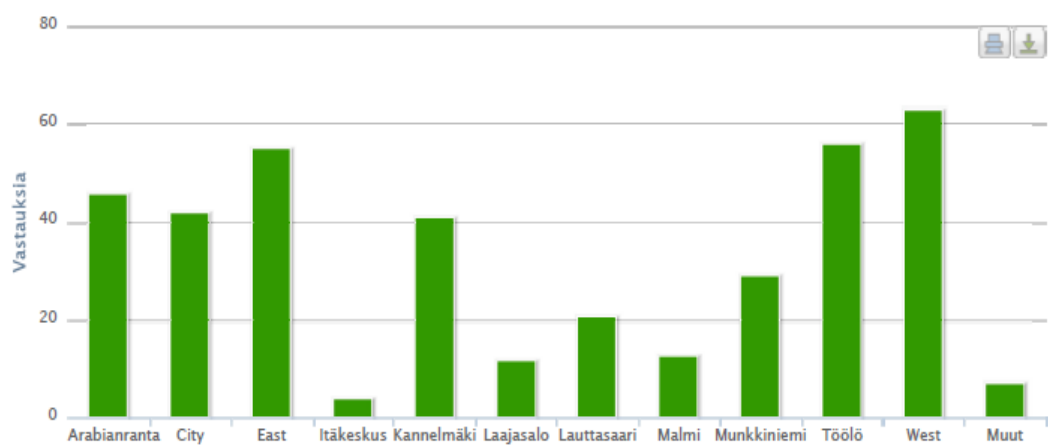
#### Joukkueen ikäluokka

Vastauksia 389 kpl , 10 uusinta vastausta:

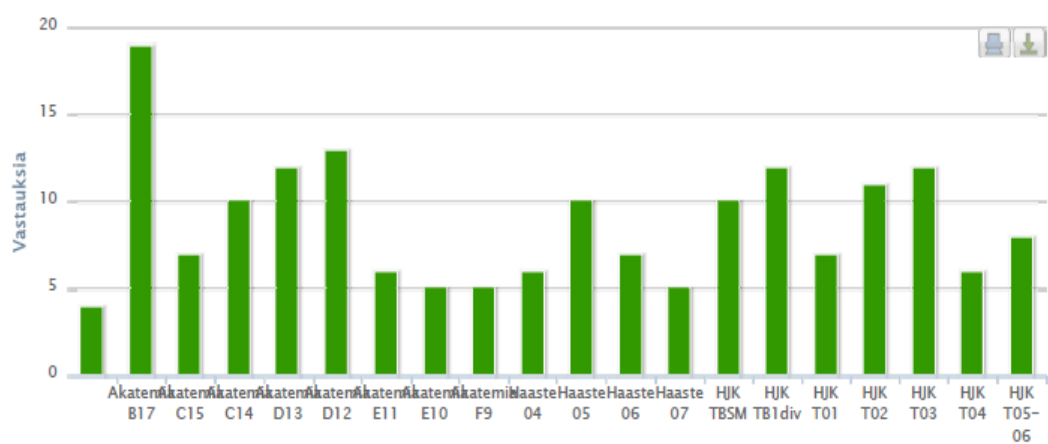
D13  
2010  
02  
04  
04-05  
P01  
0607  
03  
2007 synt.  
2003

Näytä kaikki vastaukset

### Kaupunginosa



### Joukkue



### Kuinka kauan olet harrastanut HJK:ssa?

**Vastauksia 42 kpl , 10 uusinta vastausta:**

Noin kaksi vuotta.

5 vuotta

5v

9 vuotta

2 vuotta

Puoli vuotta

3,5

6-7 v

4

5 vuotta

Näytä kaikki vastaukset

#### Kuinka kauan olet ollut mukana HJK:ssa valmentajana tai toimihenkilönä?

Vastauksia 100 kpl , 10 uusinta vastausta:

5 vuotta

8 vuotta

8v

yli 10 v

8 vuotta

8 vuotta

3 v

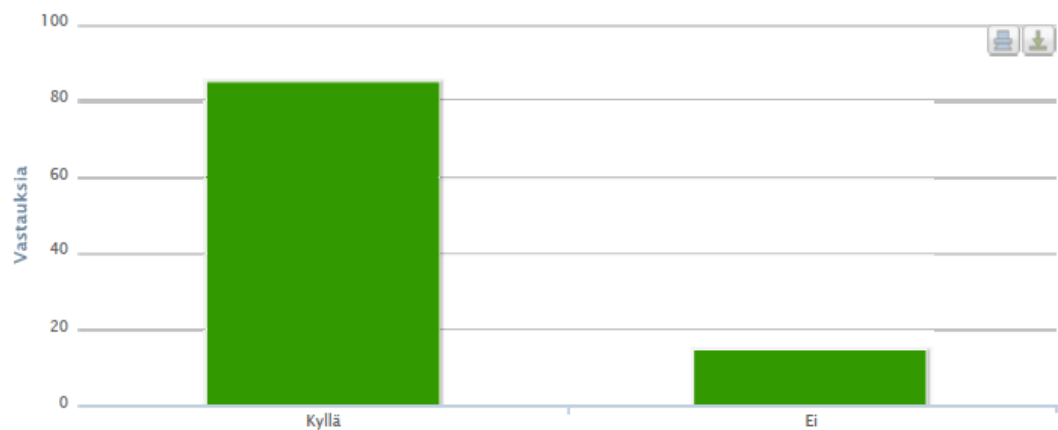
3 vuotta

4. vuosi

8 kk

[Näytä kaikki vastaukset](#)

#### Pelaako lapsesi HJK:ssa?



### Kuinka kauan lapsesi on harrastanut HJK:ssa?

Vastauksia 507 kpl , 10 uusinta vastausta:

4 vuotta

4 vuotta

5v

kesän 2016 alusta

5 vuotta

n 4

7 vuotta

8 vuotta

reilu 4 vuotta

5

Näytä kaikki vastaukset



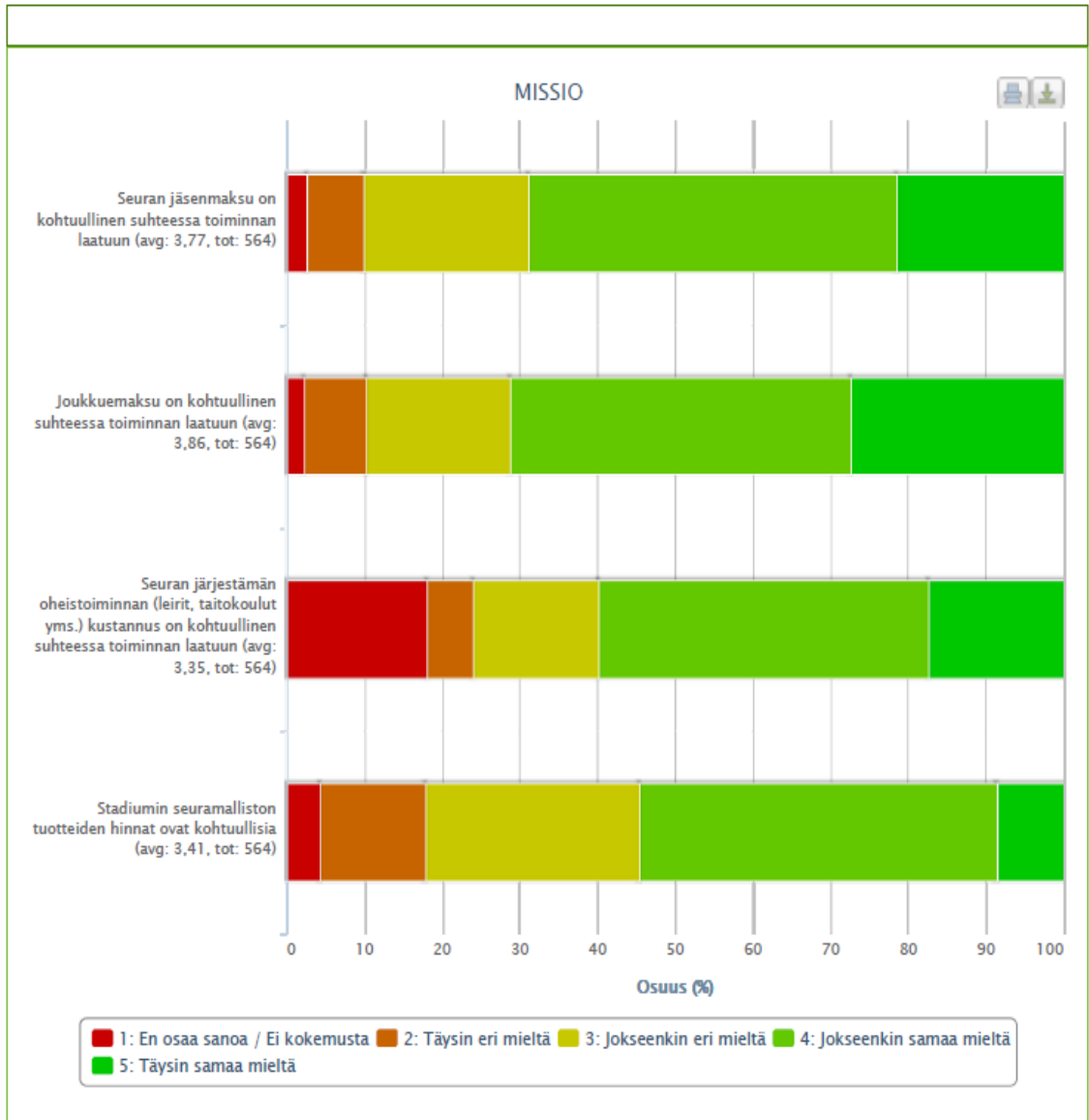


## Väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

Vastauksia 278 kpl , 1 uusinta vastausta:

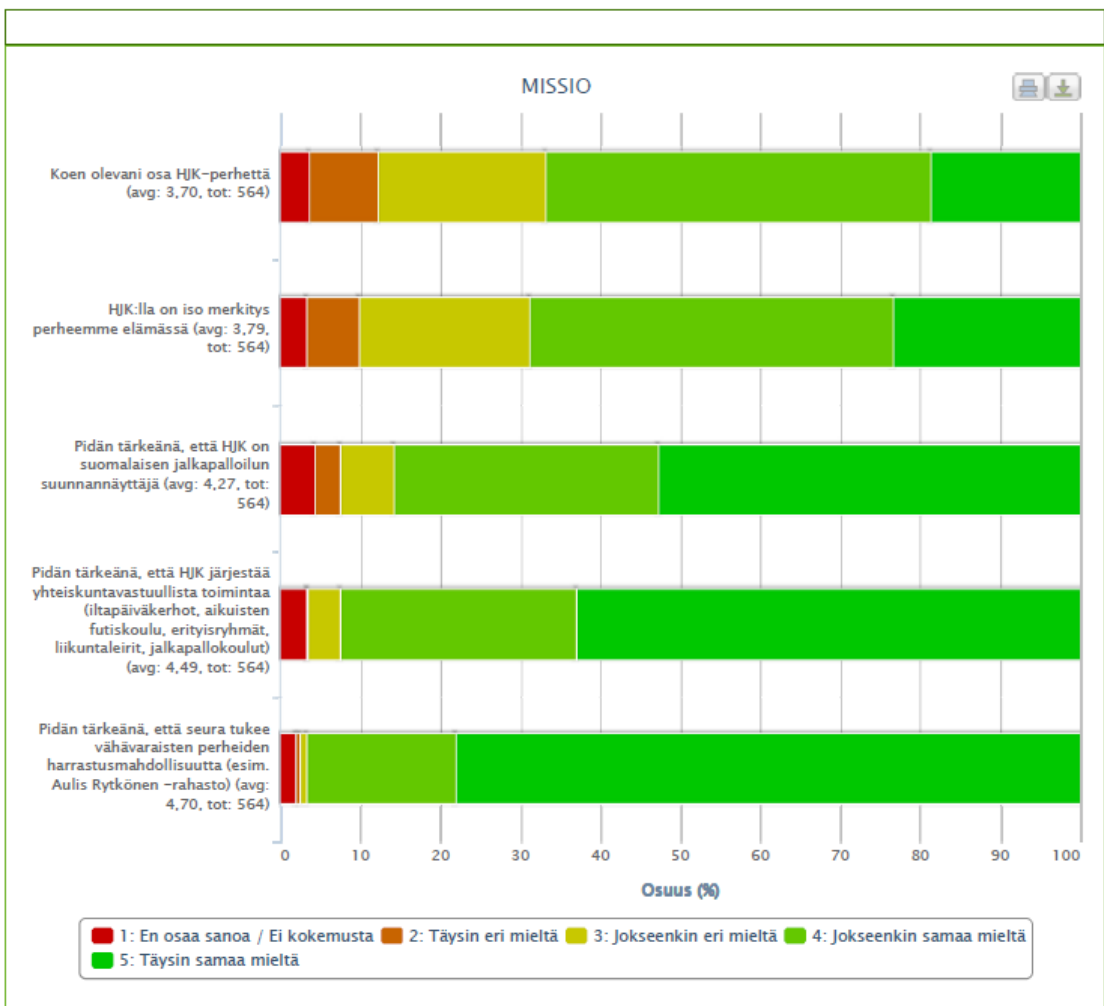
Yhteistyö akatemioita joukkueiden ja kaupunginosajoukkueiden (West / East) puuttuu täysin.

[Näytä kaikki vastaukset](#)



**Väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:****Vastauksia 252 kpl , 1 uusinta vastausta:**

Vanhemmat ovat maksajina täysin erivarvoisessa asemassa. Edustusjoukkueissa valikoidaan jo toiminnan/kauden alussa pelaajat joihin ns. panostetaan enemmän. Nämä pelaajat saavat lähes jokaisessa pelissä täyden peliajan, osa pelaa n. 75% peliajasta ja sitten on joukko jolle tarjotaan juuri ja juuri 50% peliajasta (puolen pelin sääntö). Onneksi treeneissä kaikkia valmennetaan tasavertaisesti. Kuitenkin pelaaminen on joka nappulalle paras päivä ja on todella sääli niitä poikia kohtaan jotka ovat puolet pelistä vaihdossa. Peliaikaa kun riittäisi kaikille tasapuolisesti eikä se vaikuttaisi muutaman ns. lahjakkaamman kaverin kehittymistä istua välillä vaihdossa. Tässä suhteessa vanhemmat ovat todella eriarvoisessa asemassa. Herää myös kysymys, saako vaihtopenkillä istuva rahoilleen vastetta samassa määrin kun täyden peliajan pelaava? Onko tämä toiminta HJK:n arvojen ja toimintatapojen mukaista? 9-vuotiaan rakkaus lajiin saattaa lopahtaa juuri siksi, että valmennus ei "näe" häntä tai juuri hänen pelitapaansa ei haluta kehittää. Toinen juttu onkin sitten ulkomaanturnaukset joista vanhemmat maksavat useita satoja euroja, onko oikein, että lapsi pääsee kauan odotetussa turnauksessa kentälle vain puoleksi peliajaksi tai ei pahimmassa tapauksessa ei lainkaan, koska jännittää tai katsotaan ettei taidot riitä peleihin? Jos lapsi on valittu joukkueeseen, tulisi jokaisen olla samalla viivalla ja jokaista tulisi arvostaa yhtälailla, joskus kun olen valmentajien kuullut sanovan ettei voitoll aole väliä.. Jos taas koetaan ettei lapsen pelitaidot riitä, asia pitäisi kertoa niin kuin se on tai jättää se pelaaja joukkueesta pois. Joukkueen sisällä jokaisen tulisi saada rahoilleen vastetta tasavertaisesti, akatemiamaksut ovat kuitenkin aivan älyttömän korkeita. Näihin toimintatapoihin toivoisin HJK:n kiinnittävän huomiota, että perheen nuoremman nappulan "uskaltaa" antaa jatkaa HJK:n toiminnassa mukana.

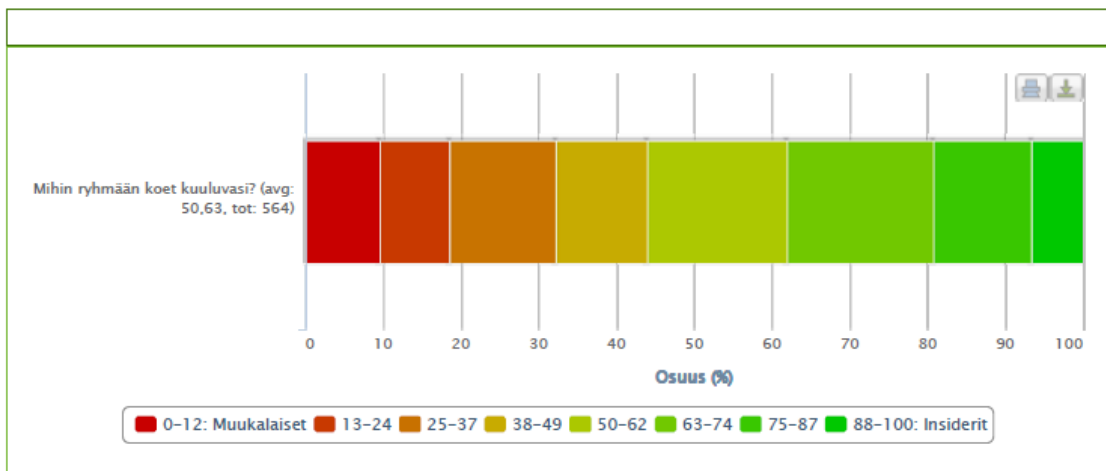
[Näytä kaikki vastaukset](#)

#### Millaista roolia odotat HJK:n ottavan yhteiskunnallisesti?

Vastauksia 227 kpl , 1 uusinta vastausta:

Aulis Rytkönen - rahasto on todella hyvä ja tärkeä tukimuoto vähävaraisille.

Näytä kaikki vastaukset



#### Edellä esitetyt kysymykset ja väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

Vastauksia 156 kpl , 10 uusinta vastausta:

Ryhmäytymistä seuran ei ole tapahtunut, koska pojan joukkueen toiminnan aloitus on ollut niin epämääräistä. Nyt poika pelaa vuotta vanhempien kanssa, kuitenkin sillä erotuksella, ettemme saa edes Jalkkis.NET-tunnuksia, koska 2010 syntyneet ovat todellisuudessa eri joukkuetta kuin heidän pelitoverinsa 2009 syntyneet.

Seura odottaa sitoutumista, mutta seura ei itse sitoudu nykyisiin pelaajiin ja heidän kehittämiseen. Ilmeisesti pelaajien usshankintamahdollisuus on liian hyvä suhteessa omaan pelaajakehittämiseen.

Junnuilla kausikortti eri katsomoon kuin mihin vanhemmat voivat pelejä mennä katsomaan? Tämä siis kuulopuheena vailla omaa kokemusta.

Aika omineen kaupunginosa pyörii...eipä meille juuri tee eroa eikä hyötyä olla HJK, välillä päinvastoin esim. kenttävuoroja jaettaessa.

Sisäpiiritointia, niin seurassa kuin joukkueissa. Ja rahalla sekä statuksella näyttää olevan iso merkitys toiminnassa.

Valmentajat eivät hyödynnä perheiden voimavaroja. Lepo, ravinto, terveys, tavoitteiden tukeminen

Seuran imago on hyvä.

-

-

- yhteenkuuluvuuden tulisi olla todellista, pelkkä asian jatkuva toistaminen ei edistä asiaa

Näytä kaikki vastaukset

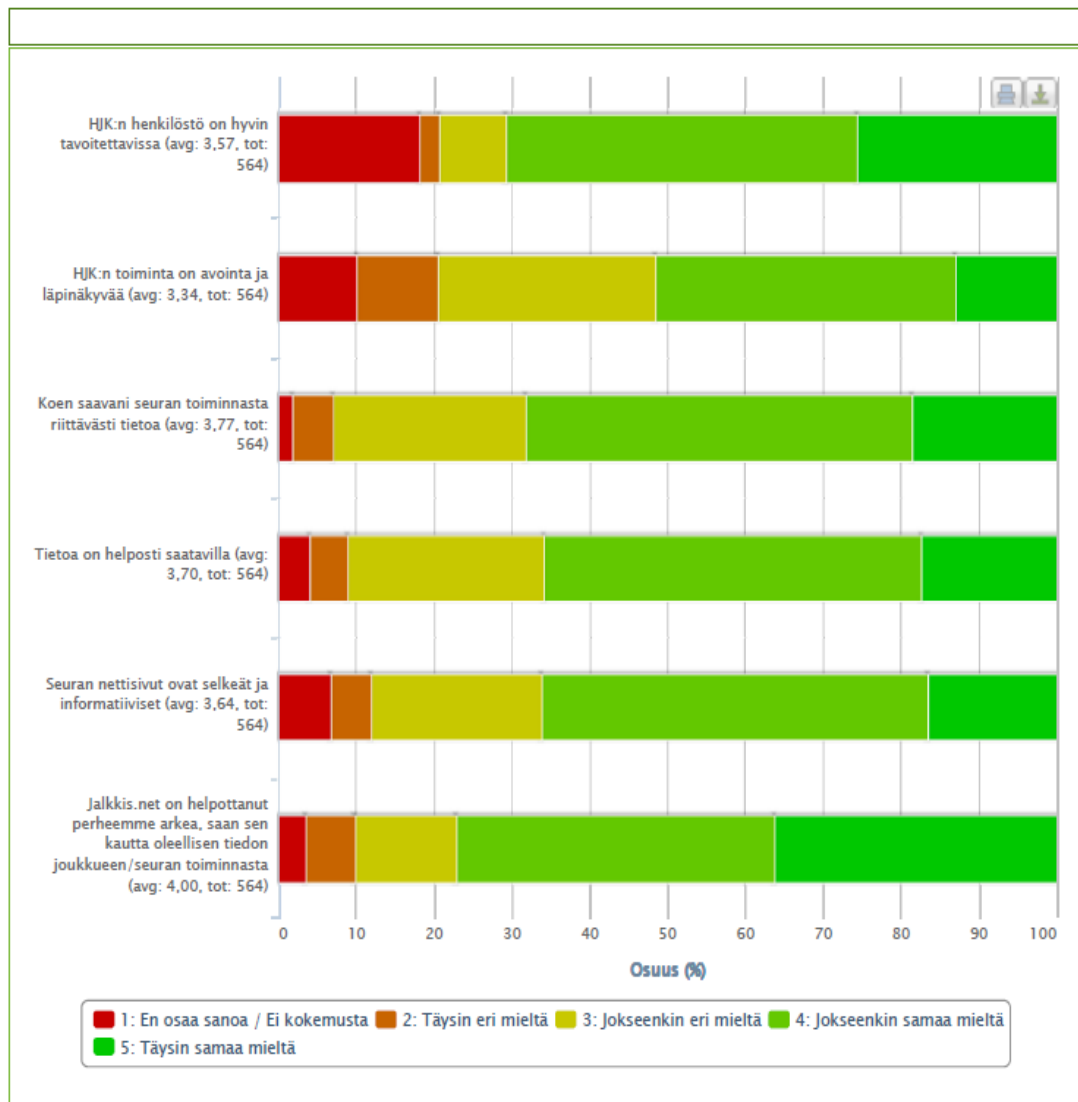


#### Väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

##### Vastauksia 214 kpl , 1 uusinta vastausta:

Aiemmin jo mainitsin, että akatemiajoukkueissa pelaajista valikoidaan kauden alussa pelaajat joihin panostetaan. Moni innostunut ja motioitunut nappula saattaa menettää innostuksensa kun huomaa ettei itse ole juuri se pelaaja joka saa täyden peliajan ja joka valikoidaan jokaisen tärkeään peliin tai pahaimpiin ulkomaanturnauksiin. Mielestäni jos joukkueeseen ollaan karsintojen kautta valittu, tulisi jokaista pelaajaa arvostaa sekä mahdollistaa jokaisen kehitys tasavertaisesti, tietenkin yksilöllisesti jokaisen persoonan ja taitojen mukaisesti. Treeneissä pelaajat huomioidaan hyvin mutta peleissä valmentajilla on usein liian suuri halu voittaa ja pelaajat unohtuvat. Tai sitten keskitytään siihen kouralliseen joihin olla kauden alussa päätetty panostaa. 9-vuotiaat kuitenkin ovat vasta kehityksen alkutaipaleella, innostus huipussaan ja kaikki mahdollista. Jos jokaiseen pelaajaan panostettaisiin yhtä paljon, pelaajat kokisivat olevansa kaikki hyviä ja useamman pelaajan rakkaus jalkapalloon kestäisi kauemmin.

Näytä kaikki vastaukset



**Mistä tai miten saan parhaiten tietoa seuran toiminnasta?****Vastauksia 561 kpl , 10 uusinta vastausta:**

Nettisivuilta.

Kausikorttilaisten uutiskirje

nettisivuilta

En tiedä.

nettisivut sähköposti

seuran sivut, sähköpostiviesteistä

Joukkueen piiristä

sähköposti

no en tiedä mistä saa parhaiten. jalkkis ja jojo ja valmentajat ovat tähän mennessä olleet ne josta tietoa on haettu jos tarve vaatii.

Netti / s-posti

Näytä kaikki vastaukset

**Mistä tai miten saan parhaiten tietoa joukkueen toiminnasta?****Vastauksia 562 kpl , 10 uusinta vastausta:**

Joukkueenjohtajan sähköpostitse lähettämistä viikkomeilistä.

Joukkueen kalenteri ja ajankohtaista osio

jalkkiksesta

Pitää ottaa yhteys valmentajaan, jos haluaa saada edes jotain ajankohtaista tietoa toiminnasta. Nettisivuja ei ilmeisesti päivitetä järkevällä aikataululla.

jalkkis ja nettisivut sähköposti

jojo, joukkueen sivut, pelaajat

Joukkueen piiristä

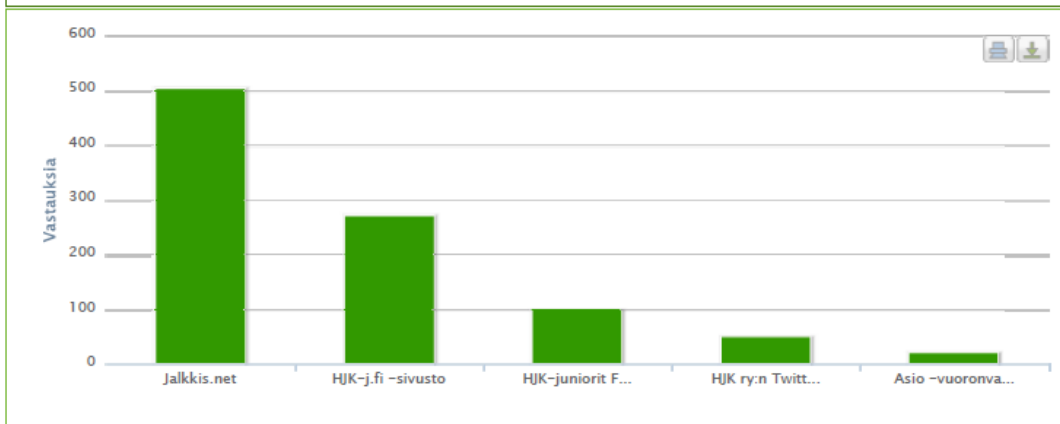
sähköposti ja Jalkkis

jalkkis, jojo,

Netti / s-posti

Näytä kaikki vastaukset

#### HJK ry:n tiedotuskanavista käytän aktiivisesti seuraavia:



#### Edellä esitetyt kysymykset ja väittämät nostivat mieleeni seuraavia asioita:

##### Vastauksia 132 kpl , 10 uusinta vastausta:

Tiedotus ei toimi. Näin joukkueessa aloittavan pelaajan huoltajana ihmettelen tiedottamisen huonoa laatua. Siinä pääsee huoltajalla muutama ärräpää, kun esimerkiksi netti ja valmentajan antamat tiedot eivät täsmää. Seuratoimintaa parantamaan suosittelen jonkinlaista aloituspakettia uusille pelaajille ja heidän huoltajilleen. Nyt ollaan edelleen pihalla asioista, mutta oletetaan, että kyselemällä selviävät pikkuhiljaa matkan varrella...

mmm

Valmentajien rooli tiedotuksessa. Ei tavoitekeskusteluja pelaaja/valmentaja tai huoltaja.

Seuratasolla toiminta kehittyi.

-

toiminnan laadun tulisi olla tasaisempaa, liian suuri riski saada huono valmentaja.

- toiminta tuntuu pikemminkin sisäänpäinlämpiävältä. Vain ydinpiirille jaetaan tietoa, mitään ratkaisuja ei perustella.

x

Jalkkis.net toimii viestintäkanavana huonosti. Monissa muissa joukkueiden ilmoittautumisjärjestelmissä esim. tapahtumakohtaiset viestit löytyvät järjestelmästä sen jälkeen kun ne kymmenet viestit on poistanut omasta s-postista. Jalkkisesta ei. Todella huono järjestelmä.

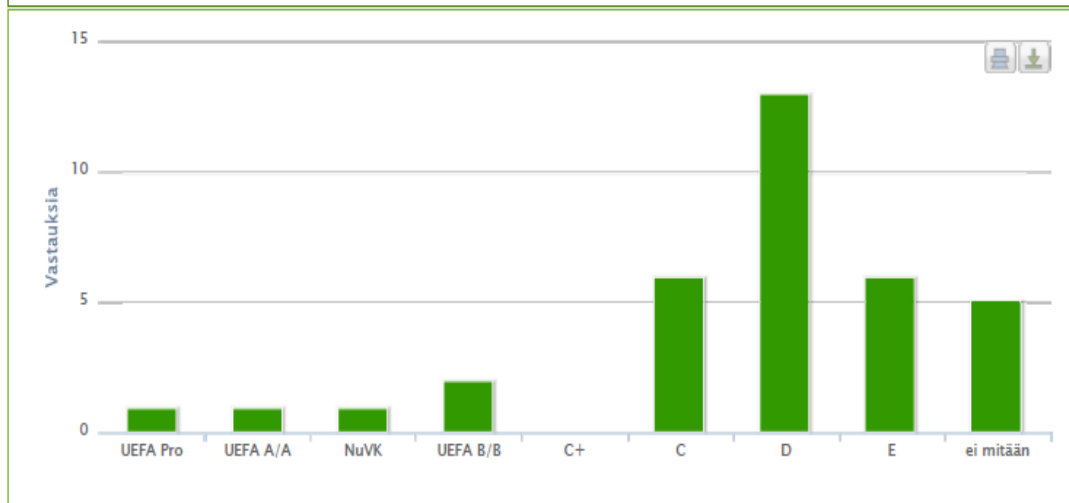
Juniorivalmennukseen pelaajille jaettavia malliharjoitus esimerkkejä.

Näytä kaikki vastaukset

Kuinka kauan olet valmentanut?
<p><b>Vastauksia 35 kpl , 10 uusinta vastausta:</b></p> <p>6 vuotta</p> <p>8v</p> <p>yli 10 v</p> <p>10 vuotta.</p> <p>10 vuotta</p> <p>10 vuotta</p> <p>7 vuotta</p> <p>Vuoden</p> <p>3v</p> <p>n.10v</p> <p>Näytä kaikki vastaukset</p>
<p><b>Kuinka kauan olet valmentanut HJK:ssa?</b></p> <p><b>Vastauksia 35 kpl , 10 uusinta vastausta:</b></p> <p>5 vuotta</p> <p>8v</p> <p>yli 10 v</p> <p>8 vuotta.</p> <p>8 vuotta</p> <p>1 vuoden</p> <p>7 vuotta</p> <p>Vuoden</p> <p>1,2v</p> <p>n.10v</p> <p>Näytä kaikki vastaukset</p>



### Palloliiton valmentajakoulutustasosi?



### Muu liikunta- ja/tai kasvatusalan koulutuksesi?

**Vastauksia 20 kpl , 10 uusinta vastausta:**

ei

Yksittäisiä koulutuksia

-

Liikuntapainotteinen lukio, Suomen Urheiluopisto, Vierumäki. Valmentamisen perustutkinto.

2div. jalkapallotausta urheiluhieroja, PT eri lajien tuoma treenitausta

En tiedä kasvatuksesta, mutta aika paljon tiiminvetäjän ja esimiehen koulutusta ja kokemusta.

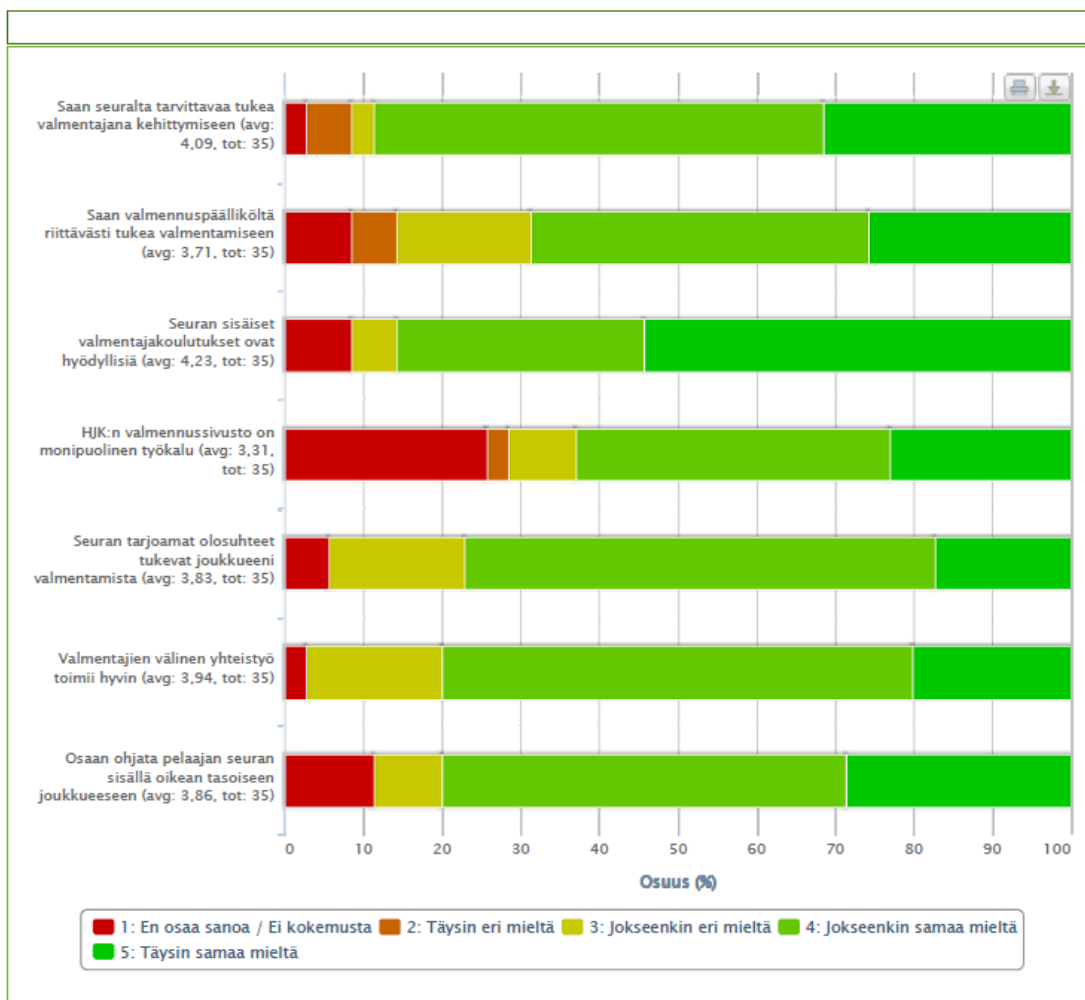
C taso

pelaajakokemusta eri lajeista 40 v

Maisteri (ylempi korkeakoulututkinto), opettajan pätevyys.

Eräopas

[Näytä kaikki vastaukset](#)



**Mitkä tekijät motivoivat sinua valmentamaan HJK:ssa?****Vastauksia 35 kpl , 10 uusinta vastausta:**

joukkueen kehittäminen

Pojan pelaaminen.

Halu toimia nuorten parissa ja nähdä heidän kehittyvän ja nauttivan urheilusta.

Kokonaisvaltainen valmennustyö, koulutus, tavoitteellisuus, avoimuus, kehittyminen valmentajana.

Kokonaisvaltainen toiminta, esim. harjoitteluolosuhteet, seuran koulutustapahtumat, yhteistyö seuran toimihenkilöiden kanssa, pitkäjänteinen valmennustyö, talousasioiden laadukas hoito.

Hyvä tekemisen meininki ja tyttöpuolen uudistus tavoitteet.

Oma lapsi, joukkueelle mahdollisimman hyvän toiminnan varmistaminen.

Lasten kehitys ja onnistuminen

tavoitteellisuus

kiinnostus jalkapalloon ja nuorten kanssa touhuminen

Näytä kaikki vastaukset

**Millaiset tekijät kuormittavat/koet haastavana valmentamisessa ja toimintaympäristössä?****Vastauksia 35 kpl , 10 uusinta vastausta:**

Haasteita on pelaajien ja vanhempien sitouttamisessa. Sopivan valmennustunnelman luominen myös haastavaa.

Ei apua eikä hyötyä emoseuralta. Suurseuran hyöty ja mahdollisuudet valuu hukkaan.

Olosuhteet, ei kunnon kenttää lähetyvillä (onneksi LPS:ltä löytyi vapaita vuoroja). Seuran koulutukset on aika köykäisiä, joskus siellä innostutaan ja järjestetään jotain (vaihtelevan tasoista), suurimman osan ajasta on hiljaista.

Henkisen paineen jakaminen eli mahdolliset tavat käydä palautekeskustelua tekemästään valmennustyöstä.

Jonkin verran saattaa ajoittain ilmentyä joukkueenjohtaja - valmentaja välisiä arvovaltakysymyksiä, kuka päättää. Valmentajien mahdollisuus antaa henkistä palautetta työstään.

En osaa sanoa.

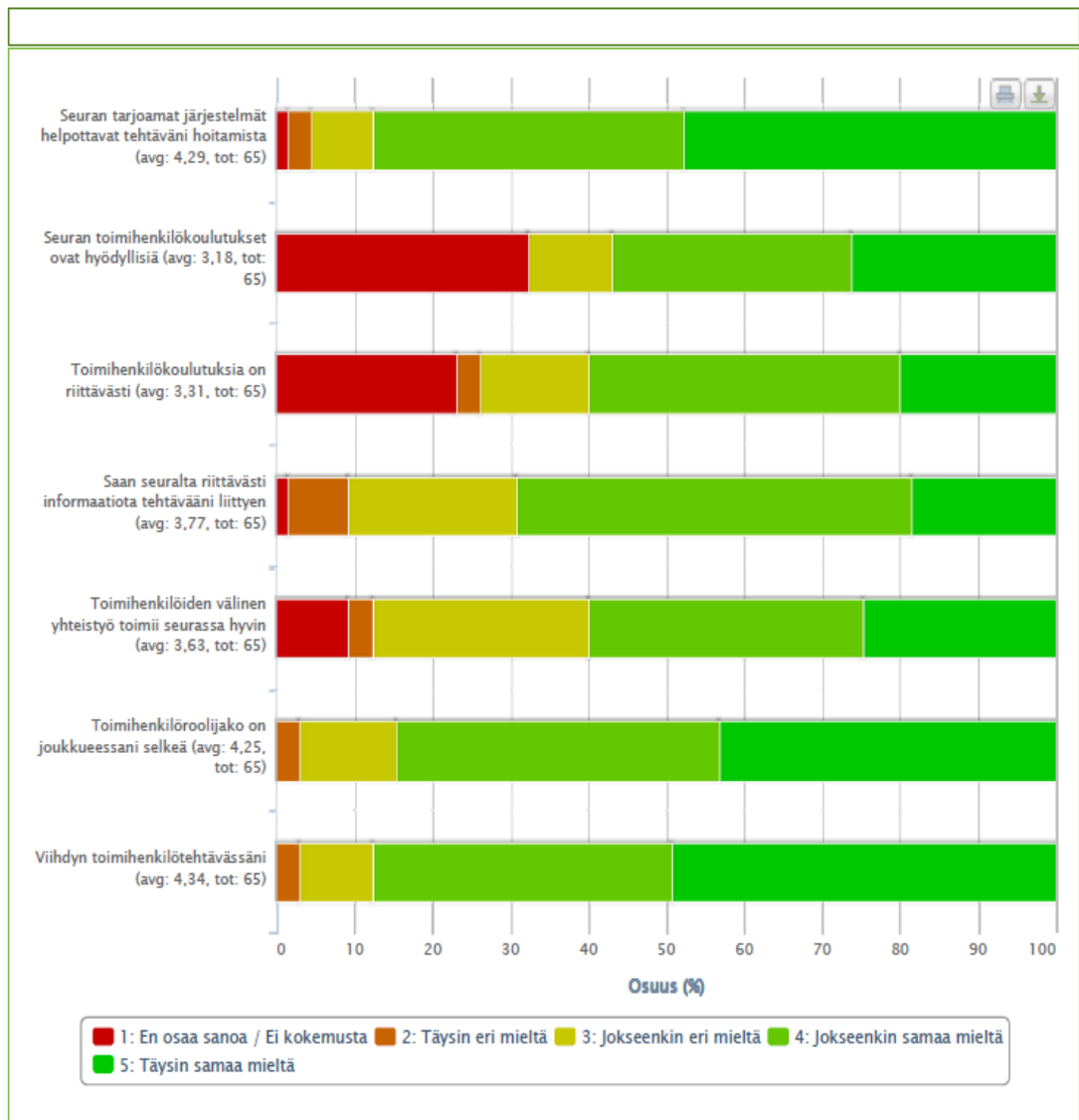
Liikaa tapahtumia ja liian iso joukseen pelaaja määrä, että oystytään varmistamaan laaduksa valmennus kaikille tasoille. Liika kilpailullisuus peleissä, virheitä ei sallita ja parhaat pelaa. lisäksi liian moni valmentaa virheiden kautta.

Kenttäolosuhteet. Hiekkakenttiä ei pitäisi olla enään, kun moni allergikko kärsii pölyvästä hiekasta. Saada "vaikeat tapaukset" kiinnostumaan

suuret ryhmäkoot ja isot tasoerot ryhmän sisällä. Muutamat poikkeustapaukset, jotka käyvät treeneissä luultavasti EI omasta tahdosta.

aikataulu, jalkapallo yhdistäminen muuhun elämään

Näytä kaikki vastaukset



**Mitkä tekijät motivoivat sinua toimihenkilötehtävässäsi?****Vastauksia 64 kpl , 10 uusinta vastausta:**

omien ja muiden lasten etu

Asiat toimii ja vanhemmat sekä valmennus ja pelaajat ovat tyytyväisiä

Oman lapsen osallistuminen. Lasten toiminnan tukeminen.

lasten/nuorten (oma+muut)kehittymisen seuraaminen ja siihen osallistuminen. mahdollisuus antaa takaisin/tehdä jotain yhteisen hyvän eteen, kun on itse joskus saanut

tällä hetkellä lyhyt jäljellä oleva kausi

En ollut vapaaehtoinen toimihenkilöitä valittaessa, ja ryhdyin toimeen "puolipakolla" toimihenkilön puuttuessa. Nautin kuitenkin toimiessani ja pyrin jakamaan iloa ja positiivista mieltä myös muille. On hyvä kun näkee muiden nauttivan omissa rooleissaan.

Yhdessä poikani kanssa toimiminen joukkueessa.

Hyvä joukkuehenki, käytettävien järjestelmien helppokäyttöisyys

-

Joukkueen toimintaa ei ole mahdollista ilman vapaaehtoisia

Näytä kaikki vastaukset

**Millaiset tekijät kuormittavat/koet haastavana tehtävässäsi ja toimintaympäristössä?****Vastauksia 65 kpl , 10 uusinta vastausta:**

en koe sellaista

Ei mitään ongelmaa

Miten kaikki joukkueen jäsenet otetaan huomioon yksilöinä ja pelaajina.

information kulku/katkokset, (asiaan kuuluva) ääntötoiminta kun suurin osa toimihenkilöistä kuitenkin tekee vapaaehtoistyötä sovittaen työn ja arjen yhteen

sekava kokonaisuus

Jatkuvat seuran puolelta tulleiden postien lähettäminen eteenpäin perheille.

Joukkueen toimintaa keskitetään liikaa Töölöön jossa mm. pysäköintimahdollisuudet surkeat. Viimeisenä naulana oli "suoran" kulkuyhteyden katkaiseminen jäähalliin parkkikselle.

ei mitään

-

Työn ja joukkueen tehtävien ja (mahdollisten) omien harrastusten yhteensovittaminen silloin kun työ vie reilusti enemmän kuin 8h per päivä

Näytä kaikki vastaukset

1)

**Vastauksia 558 kpl , 10 uusinta vastausta:**

Tasavertaisuus

Aktivoiva / innostava toiminta

ammattitaitoiset valmentajat ikäluokasta riippuen

hyvä yhteishenki

Selvät perusperiaatteet

Seura ja joukkue osittavat sitoutumisensa jokaiseen pelaajaan. Tämä myös kerrotaan. Tavoitteena kehittää jokainen pelaaja potentiaallinsa huipulle.

Läpinäkyvyys

Lasten ja nuorten viihtyminen ja kehitys

hyvätahtoisuus

reiluus

Näytä kaikki vastaukset

2)

**Vastauksia 558 kpl , 10 uusinta vastausta:**

Rehellisyys

Harrastuksen jatkuvuus

lapsen kunnioittaminen ja kehittäminen yksilönä

urheilullisuus

Yhteistyö

Seura on Suomen (pohj.maiden) ykkönen tilastollisen pelidatan analysoinnissa ja käytössä akatemiajoukkueista lähtien

Reiluus

oikeiden arvojen esiintuonti (urheilullisuus, tasa-arvo, kunnioitus)

yhdenmukaisuus

kunnioitus

Näytä kaikki vastaukset

3)

**Vastauksia 558 kpl , 10 uusinta vastausta:**

Aito välittäminen

pelaajakehitys

täysin alkoholiton ja tupakoimaton linja leireillä ja pelireissulla huoltajien ja valmentajien keskuudessa

kasvatus

kasvatus

nnn

Tavoitteellisuus

jatkuvuus ja mahdollisuus kehittyä ja kasvaa

turvallisuus

tasapuolisuus

Näytä kaikki vastaukset

**Avoin palaute ja muut terveiseni seuralle**

**Vastauksia 238 kpl , 1 uusinta vastausta:**

Hinoa, että junnufutistoimintaa ollaan ja halutaan kehittää. Toivotaan, että mahdollisimman moni innostunut pelaaja jatkaa jalkapalloharrastustaan mahdollisimman pitkälle ja jokainen saisi tuntea olevansa hyvä ja arvostettu. Junnufutareiden intoa, iloa ja rakkautta lajia kohtaan tulisi tukea kestävästi mahdollisimman pitkään!

Näytä kaikki vastaukset